

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DOKTORSKÉ STUDIUM

KOMBINOVANÉ

2017 – 2020

DISERTAČNÍ PRÁCE

Lech Nierostek

**Význam podnikového vzdělávání z hlediska využití
intelektuálního kapitálu organizace**

Praha 2020

Školitel disertační práce: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

DOCTORAL
PART – TIME STUDIES
2017 - 2020

DISSERTATION THESIS

Lech Nierostek

**Importance of Business Education in terms of Intellectual
Capital Use of Organization**

Prague 2020

The Dissertation Thesis Work Supervisor: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 3. 2020

Lech Nierostek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému školiteli prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, za pomoc, rady a inspiraci při zpracování této práce. Rád bych rovněž poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. a doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky.

Anotace

Předmětem disertační práce je problematika vztahu intelektuálního kapitálu a rozvoje podnikání, a to z pohledu procesního inženýra, lektora a pedagoga. Jejím cílem je analýza vztahů mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulace praktických doporučení pro další rozvoj podnikání. V teoretické části je zpracována problematika intelektuálního, lidského, organizačního a zákaznického kapitálu, rovněž tematika vzdělávání. Teoretické poznatky jsou využity i v praktické části práce. V praktické části jsou zpracovaná data získána výzkumem v podnicích do 500 zaměstnanců v České republice. V závěru jsou detailně popsány hlavní výstupy z prováděného výzkumu včetně doporučení pro praxi.

Klíčové pojmy

Andragogika, intelektuální kapitál, lidský kapitál, organizační kapitál, podnikové vzdělávání, zákaznický kapitál.

Annotation

The issue of the relation between intellectual capital and business development from the perception of a process engineer, lecturer and teacher is the subject of the doctoral thesis. The aim of this thesis is to formulate practical recommendations for further business development based on the analysis of relation between the level of intellectual capital and business development. The theoretical part deals with the issue of intellectual, human, organizational and customer capital as well as education. Theoretical knowledge is also used in the practical part of the thesis. In the practical part, the data are processed obtained from the research, which was carried out in the Czech companies with up to 500 employees. In the conclusion, there are the main outputs of the research described including recommendations for practice.

Key words

Andragogy, business education, customer capital, human capital, intellectual capital, organizational capital.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 METODOLOGIE	12
1.1 Aktuálnost tématu	12
1.2 Objekt a předmět výzkumu.....	13
1.3 Co nebylo dosud řešeno	13
1.4 Cíl práce	13
1.5 Současné poznání.....	14
1.6 Historie vzdělávání dospělých	16
1.7 Metody výzkumu	19
1.8 Závěr	20
2 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ ATRIBUTY	21
2.1 Podniková kultura	21
2.2 Vize, poslání, symboly a další atributy podnikové kultury	23
2.3 Hodnoty	24
2.4 Postoje.....	27
2.5 Podniková etika.....	28
2.6 Závěr	29
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	30
3.1 Kořeny podnikového vzdělávání	30
3.2 Podnikové vzdělávání – definice	31
3.3 Podnikové vzdělávání – zařazení.....	32
3.4 Zaměstnanec, zaměstnavatel, podnikové vzdělávání	34
3.5 Význam podnikového vzdělávání.....	37
3.6 Výhody podnikového vzdělávání, argumenty v jeho prospěch	38
3.7 Ekonomický pohled	40
3.8 HR a podnikové vzdělávání	42
3.9 Učící se organizace/management znalostí	43
3.10 Tacitní a explicitní, umět chtít a moci	44
3.11 Úrovně vzdělávání a úrovně podnikání	47
3.12 Průmysl 4.0 a podnikové vzdělávání	49
3.13 Závěr, shrnutí	50
4 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL	52
4.1 Hmotná a nehmotná hodnota podniku	52
4.2 Intelektuální kapitál	54
4.3 Lidský kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál	59
4.3.1 Propojení jednotlivých kapitálů	64
4.4 Intelektuální kapitál a podnikové vzdělávání	65
4.5 Vztah úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání	68

4.6 Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu – celostní pohled	71
4.7 Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a podnikovou kulturou	73
4.8 Měření intelektuálního kapitálu	75
4.9 Závěr	77
5 PRAKTICKÁ ČÁST	79
5.1 Důvod, význam a potřeba výzkumu	79
5.2 Výzkumné metody	80
5.3 Výzkumný cíl, výběr tvrzení	81
5.4 Výběr respondentů, charakteristika výzkumného vzorku.....	82
5.4.1 Charakteristika jedinců (polostrukturovaný rozhovor).....	82
5.5 Sběr dat	83
5.6 Získaná data a jejich interpretace (dotazníkové šetření).....	84
5.7 Získaná data a jejich interpretace (polostrukturovaný rozhovor)	99
5.8 Využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro firemní vzdělávání.....	109
5.9 Závěry ze získaných dat.....	110
ZÁVĚR	116
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	120
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	127
SEZNAM PŘÍLOH.....	131

ÚVOD

Zákazníci podniků, firem či institucí chtějí stále nové, kvalitnější, inovované výrobky a služby s vyšší přidanou hodnotou. Management podniků, firem a institucí chce tyto požadavky klientů uspokojit a zároveň chce navýšit zisky, být úspěšný, konkurenceschopný. Velmi důležitým, ne-li nejdůležitějším faktorem pro naplnění oboustranných očekávání je znalostní pracovník. On přichází s inovativním nápadem, on reaguje na nové požadavky klienta či nadřízeného a splňuje, nebo nesplňuje požadavky na kvalitu a mnohé další.

Postavení zaměstnanců v podnicích se mění v závislosti na změnách v oblasti řízení a podnikové kultury. Pojem lidské zdroje evokující zaměstnance pasivní, trpně vykonávající svěřenou činnost, o jejímž smyslu nejsou přesvědčeni, postupně začíná nahrazovat pochopení významu agilních zaměstnanců, schopných a ochotných poskytovat podniku své znalosti a dovednosti vedoucí ke zlepšování podnikatelských aktivit.

Všichni tedy (od majitele či ředitele až po řadového zaměstnance) se podílí na vytváření (svěbytného) intelektuálního kapitálu podniku. Jeho úroveň z velké části ovlivňují znalosti, dovednosti, schopnosti, které jsou rozšiřovány dalším vzděláváním zaměstnanců. Toto vše by mělo být základem a předpokladem pro úspěšný rozvoj podnikání.

Uvědomuje si management podniků význam podnikového vzdělávání? Čím je pro ně zaměstnanec? Jak využívají kapitál, který jim zaměstnanci každodenně nabízejí? Přeměňují jej v know-how a bohatství podniku?

Autor práce se ve své profesní kariéře s výše položenými otázkami neustále setkával, které ho přivedly k tématu disertační práce věnované: Významu podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu organizace.

Cílem práce bylo analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání. Práce měla i řadu vedlejších cílů jako např.: zmapování současného povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců nebo postihnout podmínky přechodu od intuitivního chápání významu intelektuálního kapitálu organizace k cílenému

řízení jeho rozvoje (Knowledge Management). Za přidanou hodnotu práce autor považuje vytvoření prezentace, školení pro management podniků. Zároveň se tento vzdělávací materiál stane součástí přednášky na VŠB – Technické univerzitě Ostrava, Ekonomické fakultě, Katedře managementu v předmětu Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

Pro získání primárních dat byl využit empirický výzkum. Byla použita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu s uplatněním metody dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku.

Před započítím kvantitativního výzkumu byla provedená pilotní studie pro ověření srozumitelnosti otázek a byly provedené následné úpravy.

Práce je rozdělená do pěti kapitol. V první kapitole je zdůrazněná aktuálnost tématu, definován cíl práce, pojmenované současné poznání, které chce práce z části obohatit a popsány metody výzkumu. Byla připomenuta historie vzdělávání dospělých.

Náplní druhé kapitoly je podniková kultura a její atributy, jakými jsou: hodnoty, postoje, vize, poslání a podniková etika.

Třetí kapitola je věnována podnikovému vzdělávání. Najdeme v ní kořeny podnikového vzdělávání, jeho definice, zařazení. Dále je rozebrán význam podnikového vzdělávání, jeho výhody, ekonomický přínos. Je zmíněna role personálního oddělení, učící se organizace, tacitní a explicitní znalosti a Průmysl 4. 0.

Obsahem čtvrté kapitoly je intelektuální kapitál. Podrobněji se zabývá hmotnou a nehmotnou hodnotou podniku, lidským, organizačním a zákaznickým kapitálem a spojuje je s podnikovým vzděláváním. Dále je popsán vztah úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání. Jedna z podkapitol ukazuje celostní pohled na význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu, další pak popisuje interakci mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a podnikovou kulturou.

Praktická část práce se v úvodu věnuje použitým výzkumným metodám a nástrojům, připomíná výzkumný cíl, výzkumné otázky. Popisuje výběr respondentů, charakteristiku výzkumného vzorku, sběr dat. Následně prezentuje zpracovaná získaná data a interpretuje jejich výsledek. Dokládá výsledky vedlejších cílů práce. Cíl této práce

směřoval do aplikovaného výzkumu. Součástí praktické části jsou závěry ze získaných dat a doporučení pro praxi pro další rozvoj podnikání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 METODOLOGIE

1.1 Aktuálnost tématu

Ekonomický růst naplňuje kauzální vztahy mezi expanzí podnikání, minimální mírou nezaměstnanosti a velkou mírou fluktuace. Podnikové vzdělávání víc, než kdy jindy pracuje s novými nezaškolenými zaměstnanci a k vyššímu výkonu posouvá již zapracované. Hledání odpovědi na to, jak důležité je pro podniky do 500 zaměstnanců podnikové vzdělávání, nabízí také z části odpověď na aktuální otázku, která zní: „Jak zvýšit produktivitu, kvalitu produktů, služeb, když na trhu nejsou volní zaměstnanci?“

Při další ekonomické krizi bude jedna z otázek znít takto: „Jak udržet výši produktivity, kvalitu produktu, služeb s omezeným počtem zaměstnanců?“ Odpověď na obě otázky může být v pochopení naléhavosti a nezvratnosti Průmyslu 4.0, stejně jako v rozhodujícím významu intelektuálního kapitálu. Intelektuálnímu kapitálu, který je přirozenou, leč velmi opomíjenou součástí hodnoty firmy, se doposud nedostává zasloužené pozornosti a tuto situaci je třeba změnit.

Klíčovým předmětem zájmu personální andragogiky spojeným s využitím poznatků psychologie (zejména sociální psychologie, manažerské psychologie, ale i kognitivní psychologie) a také sociologie je intelektuální kapitál, který je organicky spjatý s procesem celoživotního učení.

Domníváme se tedy, že téma práce, kterým je význam podnikového vzdělávání z hlediska využití intelektuálního kapitálu organizace, je tématem nadmíru aktuálním jak pro současnost, tak pro budoucnost!

1.2 Objekt a předmět výzkumu

Objektem výzkumu jsou podniky do 500 zaměstnanců v České republice a konkrétně jejich manažeri pracující na všech úrovních řízení. Předmětem výzkumu je pak nalezení odpovědi na to, jaký je vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání, zjištění úrovně znalostí týkající se intelektuálního kapitálu, vztahu k podnikovému vzdělávání, firemní kultuře a procesů s tím spojených.

1.3 Co nebylo dosud řešeno

Předkládaná práce přináší v mnoha ohledech nový holistický pohled (včetně grafického znázornění) na intelektuální kapitál, podnikové vzdělávání a oblasti firemního života, jakými jsou např. kvalita produktů, služeb, ekonomika, podniková kultura, hodnoty atd. Snaží se postihnout objektivní i subjektivní faktory, uvést vnější i vnitřní motivaci zaměstnanců podniku spojenou s energetizací a triádu nutnou pro růst podniku: umět, chtít a moci. Analyzuje nedostatky vzájemné interakce mezi podnikovým vzděláváním, jeho úrovní, intelektuálním kapitálem zaměstnanců a firemní kulturou. Poukazuje na důležitost těchto vazeb a doporučuje možná řešení vyplývající jak z teoretických poznatků, tak především z praktických zkušeností autora.

1.4 Cíl práce

Cílem této disertační práce je analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání.

Cílem je také zjistit, zda a v čem lze vidět souvislost mezi intelektuálním kapitálem a rozvojem podnikání. Pokud se souvislost prokáže, bude posouzena její úroveň. Cílem práce je rovněž na základě získaných dat poukázat na slabá místa v práci s intelektuálním kapitálem v podnicích a navrhnout možnosti nápravy této skutečnosti.

Vyhodnocení bude postaveno na škálovém, bodovém ohodnocení „hlavní otázky“, týkající se vztahu úrovně intelektuálního kapitálu a rozvoje podnikání, položené

manažerům firem. Vedlejší otázky v hodnocení postaveném na procentuálním, škálovém či jiném ohodnocení pomohou upřesnit zjišťovaný cíl práce.

V neposlední řadě je jedním z vedlejších cílů této disertační práce využití získaných poznatků k uplatnění v podnikové praxi, konkrétně vytvořením prezentace – školení pro management firem.

1.5 Současné poznání

Odborná i laická veřejnost nachází na konci dvacátých let tohoto století v knihovnách i knihkupectvích dostatek knih českých autorů, kteří se zcela či zčásti věnují aktuálnímu stavu na poli podnikového vzdělávání. Jinak je tomu s intelektuálním kapitálem. Mezi hlavní současné informační zdroje patří především zahraniční literatura, zahraniční internetové zdroje a až pak čeští autoři odborné literatury.

K nejdůležitějším dílům, které byly v této práci použity, patří tyto:

1) Jan Barták – **Skryté bohatství firmy**, obsahem je ucelený a široký pohled na řízení lidského kapitálu. Ukazuje důležitost intelektuálního kapitálu, lidí a jejich znalostí, učící se organizace a firemní kultury.

2) Jonathan Low, Pam Cohen Kalafut – **Invisible Advantage**, text se zabývá ekonomikou nehmotného majetku, jejím vlivem na fungování firem a řízením nehmotných aktiv.

3) Ludmila Mládková – **Management znalostí v praxi**, autorka se zabývá základními pojmy managementu znalostí na všech úrovních organizace a nabízí soubor metod a postupů k jejich řízení.

4) Marcin Kłak – **Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie** velmi systematicky řeší úlohu a význam znalostí, jejich řízení, fungování firem založených na znalostech. Vnímá vědomosti jako základ řízení intelektuálního kapitálu a organizační kultury firmy.

5) Jiří Plamínek – **Vzdělávání dospělých**, dílo nabízí detailní pohled na vzdělávání v souvislostech, ukotvených v obsahu a efektivitě vzdělávání, partnerství všech zúčastněných, kterých se vzdělávání týká, a smyslu a kontextu, do kterého je vzdělávání zasazeno.

6) Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková – **Efektivní vzdělávání zaměstnanců**, autoři komplexním způsobem propojují vše, co je spojeno s efektivním vzděláváním zaměstnanců a s intelektuálním kapitálem, především pak kapitálem lidským.

Současný vědecký svět se věnuje intelektuálnímu kapitálu napříč kontinenty. Poznání, které přináší, se se vši vážností dotýká všech možných oborů. Přinášíme malou ukázkou témat, které jsou blízké tématu této práce.

Rosa M. Mariz-Pérez, M. Mercedes Teijeiro-Alvarez, M. Teresa García-Alvarez (2012, str. 68-76) se na <https://www.elsevier.es/en-revista-cuadernos-economia-329-articulo-the-relevance-human-capital-as-X0210026612551071> věnují dopadu lidského kapitálu na inovační kapacitu společnosti. Poukazují na pozitivní vliv školení na pracovišti na inovace týkající výrobku, ale také schopnosti přizpůsobit se změnám v poptávce a dalším přínosům pro podnik.

Soheila Asadi (2013, str. 462-476) na <file:///C:/Users/nie0058/Downloads/427-1332-1-PB.pdf> rozebírá vztah mezi intelektuálním kapitálem a řízením znalostí. Poukazuje na důležitost těchto dvou faktorů z pohledu rozvoje podniku, společnosti, ale především vztahu se zákazníkem.

Magdalena Rosińska-Bukovská (2019, str. 142-158) se ve svém příspěvku na https://www.researchgate.net/publication/333990939_Human_Capital_and_Intellectual_Capital_in_Modern_International_Business_Based_on_Studies_of_the_Strategies_of_Transnational_Corporations/fulltext/5d11763e92851cf44049390c/Human-Capital-and-Intellectual-Capital-in-Modern-International-Business-Based-on-Studies-of-the-Strategies-of-Transnational-Corporations.pdf zabývá migrací vzdělaných lidí hlavně v nadnárodních společnostech a vnímá ji jako důležitý příspěvek pro rozvoj organizace. Nazývá to aktivací mezinárodního transferu lidského kapitálu.

Autoři G. Vahanyan, H. Vahanyan, M. Ghazaryan (2019, str. 1-15) se na http://www.iatp.am/vahanyan/articles/vahanyan_emerald_article2017.pdf zabývají významem a dopadem virtuálního intelektuálního kapitálu (VIC) v rámci digitální ekonomiky, elektronické správy a podnikání, elektronického obchodování a obchodu, virtuálních organizací, podniků a informační komunikace.

Výše zmíněné čtyři aktuální články naznačují pestrost témat, která se v mnoha dalších příspěvcích zabývají vším, co je spojeno s intelektuálním kapitálem.

1.6 Historie vzdělávání dospělých

Tato práce, která je věnována významu podnikového vzdělávání z hlediska využití intelektuálního kapitálu firmy, patří svým tématem, obsahem, cíli i výzkumnými otázkami do andragogiky, vědecké disciplíny, která se zabývá procesy a souvislostmi spojenými s učením a vzděláváním dospělých.

Nutnost, ale i touha se vzdělávat, patří k člověku od nepaměti. Díky nim se měnil svět, ať už měl konečný pokrok jakoukoliv konotaci.

Začátky vzdělávání dospělých můžeme umístit do **egyptského Ramessea**, vědeckého střediska vychovávajícího kněze, architektky atd. Základ všech věd nacházíme ve filozofii. Důležitými milníky historie vzdělávání jsou filozofické školy antického Řecka, **Platonova akademie**, **učiliště Aristotelovo**, zabývající se rozumovou, mravní a tělesnou výchovou, ale i **Alexandrijská škola** učenců věnující se teologickému poznání, gramatice, rétorice.

Palán, Langer (2008, str. 17) píšou, že: „Za první rozpracování didaktiky pro dospělé je možno považovat spis **Marca Fabia Quintiliana** (35–95) „O výchově řečníka“, který čítá celkem 9 knih.“

Středověk patřil, co se vzdělávání týče, náboženským klášterním a katedrálám školám a světským univerzitám např. v Bologni, Oxfordu, Praze, Krakově atd.

Renesance je spojená se svobodou myšlení, světskostí, individualismem a s mysliteli, jakými byli **Erasmus Rotterdamský** či **Francis Bacon**.

V souvislosti s nejdůležitějšími milníky, spojovanými se vzděláváním dospělých, musíme zmínit **J. A. Komenského**. Není sice autorem knihy, která by se věnovala vzdělávání dospělého jedince, ale v Obecné poradě o nápravě věci lidských, ve Vševýchově píše: „Každý věk je určen k učení a tytéž meze jsou člověku dány pro život a pro učení.“ V Obecné poradě o nápravě věci lidských v části zvané Pampaedia poukazuje na to, aby lidé byli učeni všichni, všemu a všestranně.

Jean Jacques Rousseau je výraznou filozofickou a pedagogickou osobností osvícenství. Názory na výchovu vyjádřil v pedagogickém spise Emil čili o výchově. Jeho nauka vycházela z přesvědčení, že lidé se rodí jako dobří, ale vinou společnosti se kazí.

Cílem bylo vychovávat člověka svobodného, u kterého budeme respektovat jeho věk, individuální zvláštnosti a rozhodnutí.

Mezi významné osobnosti, které utvářely budoucnost vzdělávání dospělých, patří dánský učitel, duchovní, spisovatel **Nikolai Frederik Severin Grundtvig**, který se zasloužil o vznik dánských lidových vysokých škol. Jak píše Palán, Langer (2008, str. 17): „Usiloval také o univerzitu vzdělávání dospělých, o „školu života“ (autonomní nezávislý typ univerzity, bez přijímacích a závěrečných zkoušek, otevřený všem dospělým bez jakékoliv diskriminace).“

Pojem andragogika byl poprvé použit německým vysokoškolským učitelem **Alexandrem Kappou** v roce 1833 v díle „Platónovo učení o výchově“ v kapitole, kterou nazval „Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku“. Tento spis je brán jako základ nově vznikající disciplíny. Nesouhlas s tímto pojmem zásadním způsobem odmítl **Johann Friedrich Herbart**, pro kterého bylo objektem výchovy pouze dítě.

Dvacáté století je plné jmen, která pomohla k rozvoji vzdělávání dospělých. Patří k nim: **Eugen Rosenstock-Huessy**, který andragogiku chápal spíše jako metodu; **John Dewey** – spoluvůrce filozofie pragmatismu. Od žáka očekával aktivní práci, naplnění vlastního života zkušenostmi, kterým jde vstříc, které ho motivují a povzbuzují. Další vzdělávání bylo pro něj obohacováním již získaných vědomostí a zkušeností praxí, **Edwarda Lee Thorndika** zajímal vztah vzdělavatelnosti a věku, **Richard Winn Livingstone** – zdůrazňoval, že škola by měla naučit schopnosti učit se a získat k učení vztah, **Tonko Tjarko Ten Have** odlišil andragogiku od andragologie.

V 19. století je rozvoj vzdělávání dospělých viditelný i v Českých zemích a je spojen s národním obrozením (jazykem, vědou, kulturou). Matice česká a Dělnická akademie jsou místem různých vzdělávacích aktivit.

Na začátku 20. století vznikají lidové školy, které ve většině případů umožňovaly získat vzdělání sociálně slabým. O tom nejdůležitějším, co bylo v meziválečném období, píše Palán, Langer (2008, str. 28) následovně: „Nejpropracovanější a nejkomplexnější byl Baťův systém vzdělávání, který jako první pochopil možnosti vzdělávání a význam kvalifikovanosti při zvyšování produktivity.“

V období let 1948 až 1989 bylo vzdělávání podřízeno komunistickým zájmům, a to především z ideového hlediska. Idea podnikového vzdělávání nezanikla. V roce 1963 vznikla Ústřední komise pro vzdělávání pracujících; v roce 1966 vyšlo usnesení vlády o podnikovém vzdělávání; v roce 1971 vznikla Česká komise pro vzdělávání dospělých. Nemalá část dokumentu s názvem Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy byla věnovaná vzdělávání dospělých. Tento dokument byl přijat v roce 1976. Podnikové vzdělávání se v této době odehrávalo z velké části v závodních školách práce, podnikových technických školách a podnikových institutech.

Vzdělávání dospělých se stalo součástí vědeckého zájmu i vysokoškolského studia na přelomu 50. a 60. let XX. století, nejprve na FF UK, posléze ION UK, následně pak FSV UK. Pojem andragogika se rozvíjí kromě UJAK, na FF UK, také na univerzitách v Brně a Olomouci.

Po roce 1989 je vzdělávání dospělých v rukou jich samotných, dále pak v rukou zaměstnavatelů a vzdělávacích firem. O poradenskou činnost v této oblasti se zajímají občanská sdružení. Se vstupem ČR do EU jsou přijímány dokumenty, jejichž obsahem je rozvoj vzdělávání či strategie celoživotního učení. Patří mezi ně Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR, Strategie celoživotního učení ČR. Tento způsob spolupráce-kooperace postupně ovlivňuje realitu vzdělávání dospělých v ČR.

Česká cesta ke studijnímu oboru andragogika je zahájena na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze v akademickém roce 1947/1948, založením katedry lidovýchovy. V akademickém roce 1990/1991 se v Praze, Olomouci, Bratislavě či Prešově začíná vyučovat obor Andragogika.

Protože se během disertační práce budeme setkávat jak s objektem, tak předmětem andragogické praxe, je nutné zmínit definici andragogiky. Beneš (2008, str. 12) nabízí dva pohledy na pojem andragogika, na její významy a píše: „Jednou se jedná o určitou nauku (doktrínu), která se snaží definovat „správný“ přístup k učícímu se dospělému. Většinou jde o vymezení se v opozici k pedagogice a jejím postupům. Druhá definice vidí andragogiku jako specifickou součást veškerého myšlení o výchově, vzdělávání a učení se. Vědní studijní obor vzdělávání dospělých/další vzdělávání a andragogika jsou v tomto případě synonyma.“ Dospělý jedinec je objektem současné

andragogiky a předmětem je pak edukační realita dospělých, tzn. proces organizovaného učení, dále pak sebeřízené učení a kooperativní učení. V souhrnu pak můžeme mluvit o celoživotním učení/vzdělávání.

Poslední desetiletí této aplikované vědy rozvinulo teorii i praxi týkající se vzdělávání dospělých v malých, středních, ale i velkých firmách. Rozvíjí lidské zdroje, pomáhá s optimalizací řízení, ve své interdisciplinaritě je přítomná snad ve všech firemních procesech. Pojítkem podnikového vzdělávání a intelektuálního kapitálu je právě ona interdisciplinarita andragogiky.

1.7 Metody výzkumu

K dosažení výzkumného cíle bude **k získání primárních dat** využit **empirický výzkum**. Průcha (2014, str. 102) upozorňuje, že: „Jednotlivé andragogické (stejně jako pedagogické) výzkumy lze rozlišit podle různých kritérií.“ Tato práce naplňuje kritérium rozdělení podle **stupně obecnosti/konkrétnosti – aplikovaný výzkum**, podle **kritéria cíle – explikativní výzkum**. **Výzkumná strategie** bude realizována následovně: v **kvantitativním výzkumu** bude použito **metody dedukce** a v **kvalitativním výzkumu** bude použito **metody indukce**. Jako deduktivní metoda bude použita **metoda dotazování s technikou písemného dotazníkové šetření** a jako induktivní metoda bude použita **metoda dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru**.

Před započítím kvantitativního výzkumu provedl autor práce pilotní studii, na které si ověřil srozumitelnost otázek kladených respondentům. Zároveň tato pilotní studie umožnila správně formulovat výzkumné otázky.

Výběrem výzkumných strategií, druhem výzkumu a metodami předurčujeme způsob, který nám umožní posoudit korelaci mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání. Analýza dat z písemného dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, jejich vzájemná interpretace, nalézání souvislostí ověří relevantnost výzkumu.

Vědecký výzkum je postaven na systematičnosti, analyzovatelnosti a verifikovatelnosti. Tyto základní znaky vědy nás vedou k vytyčenému cíli. Nesmíme však zapomenout, že výsledek může být jiný, než jsme očekávali. K tomu píše Molnár,

Mildeová, Řezanková, Brixí, Kalina (2012, str. 22) toto: „Při vědecké práci je potřeba mít k pravdě dostatečně kritický postoj, být skromný, otevřený a umět v jakékoliv chvíli připustit, že dosavadní veškeré poznání, které se do této chvíle jeví jako pravdivé, může ve světle nových poznatků celou situaci otočit do zcela nového náhledu na věc.“ Budeme tedy obezřetní od samého začátku až po interpretaci dat a doporučení.

1.8 Závěr

Tato kapitola byla věnována aktuálnosti zvoleného tématu, vymezení výzkumného předmětu, včetně toho, co nového k tématu přináší autor této práce. Je zde zmíněn cíl práce, současný stav poznání s přehledem literatury a také metodologie výzkumu.

Vzhledem k tématu, jehož obsahem je podnikové vzdělávání a intelektuální kapitál, je součástí první kapitoly historie vzdělávání dospělých.

2 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ ATRIBUTY

2.1 Podniková kultura

Firemní kultura dává váhu podnikovému vzdělávání, je spojená s intelektuálním kapitálem podniku a ovlivňuje zaměstnance ve způsobu jejich přístupu k práci. Jedním z důležitých identifikačních faktorů každé firmy je jejich specifická firemní kultura. Původ těchto odlišností se odvíjí od tzv. otců zakladatelů, tedy těch, kteří podnik založili a minimálně jej v prvních letech vedli. Byly to jejich osobnosti, které determinovaly, většinou nevědomě, stávající, ale i budoucí obsah konkrétní firemní kultury. Byli to oni, kdo vybírali své zaměstnance, kdo vytvářeli vedení podniku zodpovědné za další růst firmy. Lze říci s Bedrnovou, Jarošovou, Novým (2012, str. 511), že: „Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna organizační kultury je vytvářena nikoli jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře/diverzitě pracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení organizace, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.“

Na podnikovou kulturu má zásadní vliv nejen TOP management, ale také všechny úrovně vedení. Pokud vedoucí uplatňují transakční styl vedení, pak upevňují zažitá pravidla obvyklými motivačními prostředky. Není to cesta změny. Často je to začátek stagnace podnikové kultury a podniku obecně. Transformační styl vedení určuje kreativní, charizmatický, vizionářský vedoucí, který mění postoje podřízených, a tudíž i podnikovou kulturu. Na <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/transakcni-a-transformacni-vedeni-id-679306> popisuje roli transformačního vedoucího Kosová (2008): „Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže s ní přesvědčit pracovníky a strhnout je s sebou.“ Je ovšem úkolem TOP managementu, aby vybral správné vedoucí, kteří budou rozvíjet a měnit k dobrému podnikovou kulturu.

Vliv na obsah a úroveň firemní kultury má chování zaměstnanců v sociálních interakcích, jeden vůči druhému, ale také třeba v rámci malých sociálních skupin, které následně vytvářejí celek, podnik. Důležitý vliv na sociální kontext má velikost firmy,

doba její existence nebo také obor, ve kterém podniká. To vše, ale i mnoho jiného, ovlivňuje podnikovou kulturu.

Sjednocující definicí různorodých organizačních kultur může být ta, kterou uvádí Barták (2006, str. 77): „Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“

Širší pohled na firemní kulturu nabízí Rolný (2014 str. 114): „Podniková kultura je vždy nositelkou hodnot, norem a principů etického charakteru. Míra jejich sdílení naplňování vedením a zaměstnanci v každodenní praxi určuje její mravní úroveň a vyspělost. Podniková kultura vystavěná na pevných morálních základech je předpokladem pozitivního vnitropodnikového klimatu. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů na pracovištích, k utužení pracovní morálky, zefektivnění komunikace a řídicí práce. To vše přináší i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením etických konfliktů.“ Etika, kultura, lidské i firemní hodnoty spolu koexistují a mají neoddiskutovatelný vliv na rozvoj firmy. Tímto rozvojem míníme jednak nehmotná aktiva podniku, ale také majetek hmotný.

Typy podnikových kultur odrážejí manažerskou etiku a podle autora mají trojí podobu:

Direktivní firemní kultura, vynucující, vyžadující plnění pravidel jednou pro vždy stanovených managementem (velmi často jednotlivcem). Nabyté vědomosti a dovednosti, kreativita zaměstnanců jsou v ní využívány jen zčásti. Výsledkem bývá stagnace a vysoká míra fluktuace. Tato firemní kultura je aplikační.

Integrující firemní kultura vychází z pozitivně respektovaného řízení firmy manažerem, který zohledňuje potřeby podřízených. Ti se ztotožňují se způsobem vedení a naplňují jej (tzv. zdola). Lidský kapitál zaměstnanců je využíván s mírou loajality k firmě a vztahu ke konkrétnímu nadřízenému. Výsledkem je fungující firma, které chybí proaktivní zaměstnanci. Tato firemní kultura je aplikační.

Synergická firemní kultura je spojením interakce vyzrálých manažerských osobností mezi sebou s interakcí ostatních zaměstnanců. Jejich základem jsou vysoké, stále se rozvíjející hodnoty, postoje vzájemně inspirující a podporující samostatnost. Lidský kapitál je vnímán jako zásadní hodnota. Výsledkem je růst firmy, inovativní a proaktivní zaměstnanci. Tato firemní kultura je participační.

Dobře nastavená firemní kultura umožňuje využití synergie napříč firmou a podílí se na větší energetizaci zaměstnanců. Na firemní kulturu se můžeme dívat také jako na sjednocující prvek. Firemní kultura se snaží harmonizovat všechny procesy, které ve firmě probíhají. Svým laděním předurčuje jejich kvalitu.

2.2 Vize, poslání, symboly a další atributy podnikové kultury

Mezi klíčové atributy podnikové kultury patří nejen v této kapitole šířeji zmiňované hodnoty, postoje a podniková etika. Mezi další atributy podnikové kultury patří: vize, poslání, zvyky. V širších souvislostech vnímají podnikovou kulturu Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005, str. 240) takto: „Za nejčastější formu dosahování individuální kulturní adaptace lze pokládat především tradici, rituály, symboly a profesionální jazyk.“

Podle Kottera (2000, str. 74): „Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit“. Vize ukazuje smysluplný směr a motivuje. Jeli vize v souladu s posláním, smyslem a účelem fungování podniku, pak mohou být tyto i všechny další atributy podnikové kultury součástí strategie a plánu dobrého řízení podniku.

Poslání je konkretizací vize. Janišová, Křivánek (2013, str. 78) píše, že: „Poslání firmy vlastně určuje podstatu podnikání (anglicky bychom řekli core business) a nastavuje klíčové procesy, jež vedou ke koncovému zákazníkovi a přidávají mu hodnotu, kterou oceňuje tím, že si konečný produkt nebo službu kupuje.“

Symboly (např. piktogramy, předměty) podle Tureckiové (2004, str. 135): „Jsou součástí „vrchní“ nebo „svrchní“ vrstvy firemní kultury. Jsou zaměřeny především dovnitř firmy a pomáhají rozšiřování a řízení firemní kultury, včetně případného řízení změny.“ Symboly mohou představovat jakousi zástavu podnikové kultury.

Mezi nejvýraznější symboly, které mnohdy zcela jasně identifikují úroveň podnikové kultury, patří firemní řeč, mluva. Jedná se o firemní slang, nejčastěji používaný v odborné terminologii, ale také o vyprávění určitých podnikových příběhů, které posilují identitu k podniku, vzájemnou sounáležitost. Ty se mohou týkat také zvyků, které jsou ve firmě zažité, a představují integrační prvek zaměstnanců a spoluvytvářejí

podnikovou kulturu. Není neobvyklé, že má podnik svou hymnu či znělku, se kterou se ztotožňuje, identifikuje je na ni hrdý. Můžeme se setkat s tím, že kolektivy mají své motivující, burcující pokřiky či slogany. Bez klíčových atributů by firemní kultura každého podniku byla velmi plochá a bezesporu by ohrožovala jeho stabilitu.

2.3 Hodnoty

Firmy, které směřují ke koncepci učící se organizace (viz 3.9), jejichž cílem je vědomé zvyšování intelektuálního kapitálu a rozvoj firmy, mají svůj pevný základ a potenciál k růstu, postavený na správných a vžitých hodnotách a postojích, ale rovněž na vysoké firemní kultuře a etice.

Podstatný vliv na budoucnost firmy má úroveň morálních kategorií jejich zaměstnanců a zároveň vztah mezi jejich osobními hodnotami a firemními hodnotami. Obecnou definici hodnoty přináší Olšovský (2005, str. 73): „To, co světu, věcem, událostem a lidským jedincům dává smysl, má platnost pro člověka a poskytuje mu měřítko pro jeho konání.“

Ne vždy dává zaměstnancům, jednotlivci či týmu, práce na konkrétním úkolu smysl. Zde je na místě reflexe manažerů nad způsobem vedení firmy ve vztahu k obecným a firemním hodnotám.

Obsáhlejší pohled na hodnoty nabízí Reber (2000, str. 810-811), který je definuje takto: „Obecná, abstraktní zásada vymezující vzorec chování v dané kultuře nebo společnosti, kterou si – vlivem procesu socializace – členové dané společnosti mají sklon cenit. Takové společné hodnoty, jak jsou často nazývány, tvoří základní zásady, okolo kterých se vytváří integrace individuálních a společných cílů. Typickými příklady takto pojatých hodnot jsou svoboda, spravedlnost, vzdělání atd.“¹ Socializace je přirozenou

¹ Reber, A. S. *Słownik psychologii* (překlad: autor práce) „Ogólna, abstrakcyjna zasada wyznaczająca wzorce zachowania w danej kulturze czy społeczeństwie, którą-w efekcie procesu socializacji – członkowie danego społeczeństwa skłonni są wysoko cenić. Takie wartości społeczne, jak się je często nazywa, tworzą podstawowe zasady, wokół których dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych. Typowymi przykładami tak pojmowanych wartości są wolność, sprawiedliwość, wykształcenie itp.

součástí zaměstnaneckého života. Vysoká úroveň firemních hodnot pak usnadňuje socializaci a rychlejší integraci.

Výrazný vliv na hodnoty jednotlivce, potažmo podniku, má také enkulturace, proces ovlivněný kontaktem a komunikací s lidmi, kteří jej obklopovali a obklopují. Mravní normy, vzorce chování, způsob komunikace, zvyklosti atd. jsou nabytými prvky enkulturace, které revalvují nebo devalvují nabyté podnikové hodnoty, její kulturu. Stejně tak důležitá je pro zaměstnance/podnik personalizace/profesionalizace, která souvisí se schopností přizpůsobit prostředí pracoviště. Socializace, enkulturace a personalizace jsou permanentní procesy, ve kterých dochází k přijímání a předávání hodnot a jejich neustálé revalvacii a devalvacii, měníce díky charakteru zaměstnanců intelektuální kapitál firmy.

Pracovní i osobní život je plný předem daných, ale i nahodilých událostí, fragmentů, které ovlivňují, mění naše hodnotové postoje. Vývoj a míra změn může být ovlivněna tzv. motivačními proměnnými, o kterých píše Putnová, Seknička (2007, str. 62) toto: „Při jejich relativní svébytnosti, kdy hodnoty můžeme chápat jako dobro, ke kterému tíhneme, respektive jako požadovaná dobra, o něž usilujeme, existují včleněné v soustavě motivačních proměnných, tedy v návaznosti na ni. Konkrétně se tak jedná o vazby na reflexy, instinkty a pudy, archetypové vlivy, sklony, potřeby, pohnutky v užším slova smyslu, touhy, přání, žádosti, zájmy, cíle, aspirace a ideály. Jemné předivo vzájemných psychických vztahů, vlivů a kombinací je tak velmi bohaté.“

Předchozí definice ukazuje vliv psychologických faktorů na oblast hodnot. Přidejme definici jinou, kdy Klimsza (2013, str. 147) píše o etických hodnotách jako o těch, které „nemají hmotnou povahu, ale přesto mají hodnotu pro každého živého člověka“.

Každá z výše zmíněných definic je jiná, a přesto je z nich patrné, že hodnota je představou žádoucího pro každého člověka.

Osobní a firemní hodnoty jsou ve vzájemné interakci a přirozenou součástí života zaměstnance. Korelace mezi osobními a firemními hodnotami může být podle autorových zkušeností z praxe dvojího charakteru:

- 1) Osobní hodnoty jednotlivců, potažmo většiny zaměstnanců, mohou být vyšší než firemní. Za tímto modelem stojí zástupci TOP a středního managementu (konstituující firemní pravidla), pro které je osobní zisk důvodem porušování obecně

platných norem. Při nemožnosti ostatních zaměstnanců firmy situaci změnit však postupně dochází ze strany zaměstnanců k rezignaci z jimi zastávaných hodnot.

2) Úroveň firemních hodnot, převyšuje osobní hodnoty jednotlivce, ať už u současných nebo nově příchozích zaměstnanců. Tento v minulosti nastavený (otci zakladateli) a v současnosti většinově akceptovaný vzorec chování je natolik silný, že vede jednotlivce k pozitivní změně či alespoň k dodržování těchto hodnot.

V souvislosti s výše zmíněným bodem popisuje Armstrong (2010, str. 260) důležitost vlivu managementu na úroveň hodnot následovně: „Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotveny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.“

Interakce mezi osobními a firemními hodnotami může být na škále od absolutního komfortu po diskomfort a může mít zásadní vliv na práci či výkon.

Mezi okolnosti, které v osobním a firemním životě často oslabují důležitost hodnot jako takových, patří podle autora práce:

1) Vysoký tlak majitelů a managementu firmy na zisk. V mnoha případech se připouští, schvaluje porušování obecně platných a přijatých pravidel v daném podniku.

2) Střet generací. Hrdost na výrobek, historii firmy, přístup ke klientovi a jiné mají v hierarchii hodnot pro různé generace jiné postavení.

3) Anomie. Obecná krize hodnot.

Tenze mnohdy pocházející z rozdílnosti chápání hodnot mohou zdravou firmu posílit, v opačném případě ji oslabit či přivést k zániku. Z výše uvedeného je patrné, jaký dopad pro firmu může mít podcenění hodnotového základu firmy.

2.4 Postoje

Bude-li naše úsilí zaměřeno na podnikové vzdělávání, intelektuální kapitál, rozvoj firmy, musíme vnímat také důležitost postojů zaměstnanců. Nakonečný (2009, str. 240) definuje postoj takto: „Mít vůči něčemu postoj znamená zaujmout vůči nějakému objektu, jímž může být cokoli (věc, událost, idea, bytost a podobně), hodnotící stanovisko.“

Každý ze zaměstnanců podniku zaujímá stanoviska k věcem, událostem, idejím, bytostem atd. a determinuje tím věci příští, ale zároveň je také okolnostmi ve svém jednání sám ovlivňován.

Psychologizující popis svého rozboru postoje nabízí Sharp (2005, str. 116-117): „Postoj je schopnost psyché jednat a reagovat určitým způsobem. Z celkového počtu existujících nebo možných postojů jsem vyčlenil čtyři, které jsou primárně určovány čtyřmi základními psychologickými funkcemi: myšlením, cítěním, vnímáním a intuicí. Jestliže kterýkoliv z těchto postojů je postojem habituálním, je jednoznačným puncem na charakteru individua a já hovořím o psychologickém typu. Tyto funkční typy, které můžeme nazvat myslivým, citovým, vnímavým a intuitivním typem, mohou být rozděleny do dvou tříd... na racionální a iracionální... Další rozdělení – na extroverzi a introverzi – určuje převažující trend pohybu libida.“ Postoje významně souvisí s hodnotami. Jsou součástí osobnosti a většinou vychází z hierarchie hodnot konkrétního člověka.

Vliv hodnot a norem na postoje zaměstnanců vysvětluje sociologickým pohledem Armstrong (2010, str. 215) následovně: „Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizaci jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování a kvality pracovního života a ovlivňují je i tzv. „referenční skupiny“ (skupiny, s nimiž se lidé identifikují).“

Nakonečný (2009, str. 242) rovněž připomíná souvislost mezi postojem jednáním: „Obecně lze říci, že postoje determinují způsob jednání, respektive jsou konzistentní se způsoby jednání, pokud to situace dovoluje.“ Firma stojící na kvalitním hodnotovém základu tímto ovlivňuje postoje svých zaměstnanců a současně do jisté míry vymezuje způsob jejich jednání. Tato cesta jistě pozitivně ovlivní rozvoj podnikání firmy.

2.5 Podniková etika

Budou-li hodnoty a postoje, firemní kultura zaměstnanců a celého podniku na vysoké úrovni, stane se automaticky součástí celku i firemní etika. Na první pohled by se mohlo zdát, že rozvoj podnikání, ekonomika firmy a etika musí být v rozporu. Pro velkou část malých a středních firem je stále nejdůležitější zisk a množství odvedené práce. Ekonomie a etika však mají společné etymologické kořeny. Koexistují spolu jako dvě vědy, i nevnímaná každodennost lidského života. Gonda (2008, str. 7-8) http://www.petergonda.sk/upload/pdf/Gonda_ekonomia_etika_def.pdf píše: „Z východisek lidského bytí a podstaty ekonomie a etiky lze odvodit nejen společný (lidský) základ, ale i vzájemné synergické doplňování a prolínání ekonomie a etiky. Vzájemně se doplňující vztah ekonomie a etiky platí při respektování odlišného a nenahraditelného místa, jakož i limitů obou vědních oborů.“²

Na základě zkušeností z výrobních firem, trvajících tři desítky let, se autor práce Nierostek (2015, str. 26-27) již v minulosti snažil definovat firemní etiku, a to následovně: „Firemní etika představuje živý organismus psaných i nepsaných pravidel, vzájemně platných nejen pro jednotlivce, skupiny i celou firmu, ale i pro okolní prostředí. Firemní etika představuje všemi vnímanou úroveň firemních hodnot, kterou lze zkoumat pomocí deskriptivní etiky, a zároveň umožňuje normativní reflexi nad tím, co je a co by mělo být umožňující rozvoj a růst zaměstnance i firmy.“

Firemní etika je další přirozenou oblastí, která pomáhá dobré změně a rozvoji firmy. Významnou roli zde hraje TOP a střední management. Díky nim je možná implementace etické infrastruktury podniku. Na důležitost implementace nástrojů a metod etického leadershipu upozorňuje Rolný (2014, str. 78) takto: „Cílené zahrnutí etiky do všech, i dílčích plánů a jejich následná realizace prostřednictvím etického vedení přináší dvojí podstatný efekt: významnou měrou podporuje morální růst osobnosti každého zaměstnance, zkvalitňuje jeho práci a tím posiluje morální růst celkové

² Gonda, P. *Ekonomické a etické základy slobodnej spoločnosti: východiská manažérskej etiky* (překlad: autor práce) „Z východisk ľudského bytia a podstaty ekonómie a etiky možno odvodiť nielen spoločný (ľudský) základ, ale aj vzájomné synergické dopĺňanie a prelínanie ekonómie a etiky. Vzájomné dopĺňajúci sa vztah ekonómie a etiky platí pri rešpektovaní odlišného a nenahraditeľného miesta, jako aj limit oboch vedných disciplín.“

výkonnosti podniku a dále vytváří podmínky pro zvyšování goodwillu, pozitivního hodnocení firmy veřejností.“

Budeme-li pohlížet na etiku jako takovou, nebudou naše první myšlenky spojeny s tím, co to nám, potažmo firmě přinese. Nicméně většina autorů věnujících se firemní etice poukazuje ve svých publikacích také na to, že jsou ekonomické důvody, proč dbát etických zásad. Jedním z důvodů je snížení transakčních nákladů, dalšími jsou třeba zlepšení image firmy, posílení loajality zaměstnanců, ale i dodavatelů, spokojenost zákazníka atd. V této souvislosti Dyrť (2011, str. 51) píše, že: „Manažerská etika ovlivňuje kvalitu, transparentnost všech procesů a vztahů, zvyšuje tržní hodnotu firmy.“ Čekání s etickým chováním „na potom“ se v rychle měnící společnosti nevyplácí. Rozdíl ve zmiňované tržní hodnotě by mohl být pro neeticky smýšlející firmu i likvidační.

2.6 Závěr

Tato kapitola byla věnována základním předpokladům nutným pro firmu, která se chce úspěšně rozvíjet a která v podnikovém vzdělávání vidí možnost rozvoje svého intelektuálního kapitálu. Patří mezi ně hodnoty, postoje, firemní kultura, etika.

Domníváme se, že z obsahu následujících kapitol bude patrná důležitost hodnot, postojů, firemní kultury a etiky jako těch segmentů, které predisponují úroveň podnikového vzdělávání, intelektuálního kapitálu firmy a jejího budoucího rozvoje.

3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Kořeny podnikového vzdělávání

Historie vzdělávání dospělých byla zmíněná v první kapitole. Podnikové vzdělávání, jež je součástí vzdělávání dospělých, a zároveň obsahem této kapitoly, se rodí s průmyslovou revolucí. Vzájemnou propojenost a počátky zmiňuje Beneš (2008 str. 23) takto: „Dá se říci, že vzdělávání dospělých v dnešní podobě je důsledkem změn v následku francouzské a průmyslové revoluce, které teprve vytvořily technické, ekonomické a politické a ideové předpoklady jeho rozvoje.“

Rozvoj vědy začal v jednotlivých zemích měnit strukturu a vyspělost průmyslové výroby. Na co měl vědecko-technický rozvoj vliv? Co se měnilo? Belcourt, Wright (1998, str. 15) píše že: „Průmyslová revoluce přesunula výrobu zboží z domovů do továren, z venkova do města, s rozsahem omezené řemeslné výroby na velkovýrobu. Následovala potřeba výcviku dělníků v masovém měřítku. V okamžiku, kdy majitelé továren nebyli schopni nalézt kvalifikované dělníky, začali otevírat ve svých továrnách školy, které poskytovaly odborný výcvik.“

Elektrifikace výroby, rozvoj chemického průmyslu, zemědělství, průmyslové infrastruktury, vznik automobilového průmyslu přinesly výrazný růst do všech oblastí průmyslové výroby. Přesto, že se tento rozvoj týkal především mechanizace a industrializace, neobešel se bez pracovní síly a zvyšujících se nároku na ni.

Přelom 19. a 20. století můžeme charakterizovat jako druhou technickou revoluci. K tomuto období Vojtovič (2011, str. 20) uvádí: „Významným rysem tohoto období, který se zformoval pod vlivem revolučních změn v technologii hospodářské výroby, byla rostoucí pozornost ke sféře vzdělání jak ze strany státu, tak i samotných podniků, uvědomění si toho, že bez zvyšování intelektuální úrovně lidí, bez vzdělání pracovníků výrobní sféry není možné pokračovat v realizaci výdobytků technické revoluce.“

Lidský pokrok, vědění, úsilí a intuice těch nejlepších stojí za rozvojem vědy a průmyslu a s odstupem času za vymezením jednotlivých průmyslových revolucí. Ti nejschopnější „nutí“ ostatní ke chtěnému či nechtěnému rozvoji jejich znalostí, dovedností atd. Jedním z důležitých způsobů, jak toho dosáhnout, bylo a konec konců stále je podnikové vzdělávání.

3.2 Podnikové vzdělávání – definice

I velká jména současné andragogiky a firemního vzdělávání stále používají ve své terminologii podnikové vzdělávání, případně firemní vzdělávání jako synonymum podnikového. Dnešní doba začíná dávat přednost názvu organizace před podnikem a firmou. Tento název má zahrnovat vše, od velkých nadnárodních firem (podniků), přes střední, malé, výrobní, nevýrobní, ale také např. státní či neziskové organizace.

V rámci této práce bylo prováděno dlouhodobé náhodné šetření se záměrem zjistit, jaký název používají zaměstnanci pro svého zaměstnavatele. Výsledek je následující: název firma používá 61 % respondentů, název podnik 35 % respondentů, název organizace 4 % respondentů. Na základě získaných dat lze usuzovat, že pojmy podnikové či firemní vzdělávání zůstávají i nadále aktuální.

Chceme-li prokázat důležitost podnikového vzdělávání a tím také jeho dopad na rozvoj intelektuálního kapitálu, musíme znát v první řadě obsah, definici podnikového vzdělávání.

Jádro publikovaných definic podnikového vzdělávání bývá často velmi podobné. Záměrně proto byly vybrány dvě výrazně se od sebe lišící definice, aby bylo zřejmé, jak široký je obsah podnikového vzdělávání.

První definice je pregnantní s nevyřčeným důrazem na základní cíle podnikání. Podle Průchy a Vetešky (2014, str. 217) je podnikové vzdělávání: „Souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma). Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností.”

V druhé definici lze podnikové vzdělávání chápat jako vědomou práci s intelektuálním kapitálem firmy, umožňujícím přístup k jednotlivým vrstvám, strukturám firmy. Na základě nastavených procesů pak vzniká možnost proaktivně se podílet na budoucnosti firmy. Podnikové vzdělávání podle Marsicka (Marsick 1994, citovaný Armstrongem 2010, str. 447) je: „Jako proces koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace.”

Podnikové vzdělávání je přirozenou součástí firemní strategie, personální strategie, dílčích personálních politik a řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu. Můžeme se tedy na definici podnikového vzdělávání dívat rovněž ze strategického pohledu, a to následovně podle Bartoňkové (2010, str. 9): „Na firemní vzdělávání je zde nahlíženo jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti.“

Rychlý vývoj společnosti a obrovský pokrok v technologiích si v současné realitě žádá kontinuální změnu kvalifikace zaměstnanců. Definice podnikového vzdělávání budou vycházet z aktuálních potřeb podniků, firem, organizací. Pojmy jako podnik, zaměstnanec, rekvalifikace, výkon, požadavky, produktivita atd. v definicích zůstanou. Měnit se bude vnímání, důležitost a role vzdělaného, jeho přínos, způsob participace, míra kreativity atd. Hodnota, přínos a pozice „přidatného člověka“ (tedy vhodného zaměstnance s přidanou hodnotou, lidským kapitálem ve všech oblastech) bude stoupat.

3.3 Podnikové vzdělávání – zařazení

Podnikové vzdělávání má své místo v celoživotním vzdělávání (učení), je totiž jedním z jeho subsystémů. Vzdělávání dospělých dělí v rámci celoživotního vzdělávání (učení) Palán a Langer (2008, str. 95) ve svých schématech na vzdělávání ve školách a další vzdělávání (viz tabulka č. 1 a č. 2). Další vzdělávání je pak rozčleněno na další profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání. Další profesní vzdělávání má pak strukturu: kvalifikační, rekvalifikační a normativní. Podle Průchy a Vetešky (2014, str. 218): „Podnikové vzdělávání zahrnuje: 1. vzdělávání a rozvoj pracovníků; 2. normativní vzdělávání (povinné, vyplývající z právních předpisů); 3. doplňování kvalifikace; 4. změnu kvalifikace (tzv. rekvalifikace) a 5. individuální rozvoj pracovníků.“

Tabulka č. 1: Koncepce celoživotního vzdělávání

CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (UČENÍ)		
VZDĚLÁVÁNÍ DĚTÍ A MLÁDEŽE	VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	
	VZDĚLÁVÁNÍ VE ŠKOLÁCH ZŠ, SŠ, VOŠ, VŠ	DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ (viz další obrázek)

Zdroj: Palán a Langer (2008, str. 95)

Tabulka č. 2: Koncepce dalšího vzdělávání

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ		
(DALŠÍ) PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	OBČANSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ
KVALIFIKAČNÍ		
REKVALIFIKAČNÍ		
NORMATIVNÍ		

Zdroj: Palán a Langer (2008, str. 95)

Celoživotní učení zahrnuje: formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení. Z pohledu vzdělávání dospělých je formální vzdělávání vzděláváním ve školách. Neformální vzdělávání je pak především dalším vzděláváním, tedy přesněji dalším profesním vzděláváním. Nicméně i informální učení může mít přesah do roviny podnikové.

Velmi důležitou roli v podnikovém, vnitropodnikovém vzdělávání hrají: instruktoři, kouči, mentoři, kteří nejenom vzdělávají na odborné úrovni, ale také

zprostředkovávají informální učení. Předávají své tacitní znalosti a dovednosti, ale rovněž pomáhají při vytváření explicitních znalostí formou pracovních postupů, pokynů nebo např. směrnic.

Podnikové vzdělávání staví na vzdělávání ve školách a nové dovednosti získává a upevňuje dalším vzděláváním. Má své pevné místo v koncepci celoživotního vzdělávání. Role dalšího vzdělávání i profesního vzdělávání poroste podle toho, jak vysoko si bude společnost cenit vzdělání a podle míry odlišnosti získaných vědomostí ve školách s těmi, které vyžaduje praxe (výrobní i nevýrobní).

3.4 Zaměstnanec, zaměstnavatel, podnikové vzdělávání

Zaměstnanec není jen jedním ze základních prvků fungujícího podniku, ale je nepostradatelným, život vdechujícím prvkem. Bez člověka, ať už je v jedné osobě majitelem, ředitelem i zaměstnancem nebo jen námezdní silou, není existence podniku možná. Lidská kreativita, znalosti, dovednosti, zručnost atd. jsou atributy vzniku, fungování a rozvoje podniku. Jednoduše, podnik, který by neměl zaměstnance, by byl jen pustým objektem, hmotnou složkou neprovozující činnost.

Ke každému podniku, ať už je malý, střední nebo velký, patří celé spektrum činností, od jednoduchých po velmi složité a zodpovědné. Se stoupající úrovní podniku jsou její činnosti součástí definovaných procesů. S náročnějším know-how přicházejí nejen složitější analýzy procesů, ale také vyšší náročnost na pracovní postupy atd. Vzniká spirála zvyšujícího se interního i externího tlaku na rozvoj podniku.

Vysoká úroveň lidských znalostí, a na druhé straně chyby vzniklé při práci, jsou ve většině případů silou, potřebnou pro rozvoj podniku i jejich zaměstnanců. Abbott, Taylor (2013, str. 14) citují Revansovo pravidlo: „Lidé a organizace nemohou přežít, pokud jejich míra učení (L) není stejná nebo větší než rychlost změny (C), kterou zažívají.“³

Jedním ze základních kamenů rozvoje firmy, tedy i podnikového vzdělávání,

³ Abbott, Ch., Taylor, P. *Action Learning in Social Work* (překlad: autor práce) “That people and organisations cannot survive unless their rate of learning (L) is equal to, or greater than, the rate of change (C) being experienced.”

a následně úrovně jeho důležitosti, je zaměstnanecký vztah, respektive přístup jednotlivých stran k němu. S výše zmíněným souvisí i pracovní poměr a základní práva a povinnosti z něj vyplývající. Zaměstnanecký vztah je primárně vytvářen spojením zaměstnavatel – zaměstnanci, a sekundárně koexistencí zaměstnanců. Tento triumvirát by měl mít podobné hodnoty, postoje, vnímání firemní kultury a etiky. Důležitou interpersonální dovedností, mající velký vliv na zaměstnanecké vztahy, je emoční inteligence. Díky ní se rozvíjí pro zaměstnanecký vztah tolik potřebný sociální kapitál. Úroveň těchto atributů a vzájemných závislostí vytváří predispozice pro úspěšný koncept učící se organizace. Tím vším se podnikové vzdělávání stává přirozenou součástí zaměstnaneckého vztahu. Co se týče vzdělávání, vstupuje do vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, také role povinnosti. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v Hlavě II se věnuje odbornému rozvoji zaměstnanců. Podle §227 uvedeného zákona „Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména: a) zaškolení a zaučení, b) odbornou praxi absolventů škol, c) prohlubování kvalifikace, d) zvyšování kvalifikace.“ Výše zmíněný odkaz přesně definuje, co a za jakých podmínek je povinností zaměstnavatele a zaměstnance. Povinností zaměstnavatele je nové zaměstnance zaškolit, zaučit, umožnit jim odbornou praxi. Stejně jako v případě prohlubování kvalifikace musí být tento čas brán jako výkon práce. Povinností zaměstnance je pak prohlubovat si svou kvalifikaci, udržovat si ji a obnovovat. Oboustranné povinnosti ukotvené v zákoníku práce jsou z jedné strany důkazem samozřejmosti odborného vzdělávání v životech podniků a zaměstnanců a z druhé strany tlakem na ty, kteří se nechtějí vzdělávat, nebo na ty, kteří o vzdělávání rozhodují a nepovažují je za potřebné.

Nesmíme zapomenout, že existují zákonem daná školení, která musí respektovat podniky, konkrétní profese a zaměstnanci v nich pracující. Další úroveň povinného vzdělávání v podnicích nařizují oborové směrnice, podnikové předpisy, nařízení, pokyny. Jejich váha je vysoká stejně často jako jejich úroveň.

Podniky využívají ke vzdělávání svých zaměstnanců nejčastěji dvě formy. Na <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/formy-podnikoveho-vzdelavani> Palán (rok neuveden) uvádí následující: „Podnikové vzdělávání zajišťují podniky různými formami:

- jako interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení;

- jako externí vzdělávání, externí objednávku, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení.“

S interním vzděláváním bývá často spojován i interní lektor (není pravidlem). V případě, že podnik disponuje interními lektory, je posuzován jako ten, který v praxi vykonává management znalostí. Interní vzdělávání je také především o vzdělávání na pracovištích podniku. Mezi přednosti interního vzdělávání patří možnost soustavného sdílení vědomostí na konkrétních pracovištích či napříč jednotlivými odděleními proaktivními a zkušenými zaměstnanci, případně interními trenéry. Mezi další přednosti patří nižší náklady, flexibilita a podpora vzájemného růstu. Nedostatkem tohoto vzdělávání může být jednostranný pohled vzdělavatele, vnitrofiremní překážky, nedostatky v andragogické interakci.

Externí vzdělávání bývá téměř výhradně zabezpečováno externími vzdělávacími firmami a odehrává se z velké části mimo podnik. Jedná se většinou o znalosti a dovednosti, kterými zaměstnanci podniku nedisponují. Předností tohoto vzdělávání jsou jedinečné znalosti vzdělávajícího, jeho širší rozhled, prostředí odlišné od podnikového, větší otevřenost. Nedostatkem může být nedostatečný vhléd do konkrétní praxe podniku, délka trvání či cena vzdělávací akce.

Interní vzdělávání je specifické a velmi často určené minoritám. Externí vzdělávání je na tom stejně. Podnikové vzdělávání je tak často pouze pro vybrané zaměstnance. Nutno rovněž říci, že není mnoho vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci vnímají jako opravdový benefit.

Podniky by si měly rovněž uvědomovat, že stejně jako vzdělávat jednotlivce je důležité vzdělávat např. pracovní týmy či zástupce vícero oddělení. Vzájemná interakce -synergie znásobuje vloženou investici. Vzdělávání, které se týká většího množství zaměstnanců, sjednocuje zaměstnance v cestě za podnikovou vizí a posiluje firemní identitu.

Lze se domnívat, že v budoucnu se stane podnikové vzdělávání pro řadu oddělení a úseků podniků podstatnou částí pracovní náplně (pracovním nástrojem) zaměstnance a že kreativita a inovativnost z ní plynoucí bude výstupem, výrobkem, službou s velmi vysokou přidanou hodnotou.

3.5 Význam podnikového vzdělávání

V předchozím textu jsou uvedeny definice podnikového vzdělávání vymezující obsah tohoto procesu a také jeho místo ve struktuře celoživotního vzdělávání (učení).

Podle autora práce význam podnikového vzdělávání přesahuje jednotlivé definice, které jsou z podstaty věci kvintesencí celku. Lingvisticky ale i obsahově umožňuje pojem – význam ve svých synonymech vyjádřit to, v čem se „odlišuje“ význam od důležitosti, dosahu, smyslu, vlivu.

Význam podnikového vzdělávání v tom nejširším slova smyslu z pohledu vzdělávání a učení dospělých popisuje Beneš (2008, str. 49) následovně: „Diskuze nejméně posledních třiceti let vedla k tomu, že se obecně uznává zásadní význam vzdělávání a učení se dospělých jako předpokladu řešení v podstatě všech společenských a individuálních otázek. Toto mínění nezastávají již jen elity, ale i stále rostoucí množství skupin a jednotlivců. Uznáním a zvnitřněním hodnoty vzdělávání a učení se dokumentuje proces institucionalizace v této oblasti.“

Na **důležitost** obsahu vzdělávání až akutní upozorňují Vodák, Kucharčíková (2011, str. 63), když píšou: „Protože znalosti jsou pro každý rostoucí podnik rychle se znehodnocující komoditou, stává se stále důležitějším rozhodování o tom, které základní schopnosti by podnik měl pěstovat a rozvíjet jako základnu svého budoucího rozvoje a které naopak ne. Toto vše je jasně propojeno s procesy efektivního vzdělávání zaměstnanců podniku.“ To nejdůležitější je zde v tom, co a koho vzdělávat, aby byl podnik do budoucna konkurenceschopný.

Znalosti v globalizovaném světě utvářejí jeho podobu. Definují nové standardy, redefinují mnohé staré. Na pravděpodobnost **dosahu** znalostní ekonomiky upozorňují Edvinsson, Malone (2001, str. 24) a domnívají se, že: „Nové kategorie nebo nové úrovně abstrakce vytvářejí nové trhy. Stejně jako agrární ekonomika vytvořila sekundární komoditní trh a průmyslová ekonomika vedla ke vzniku trhu cenných papírů, je také

velmi pravděpodobné, že znalostní ekonomika vytvoří svou jedinečnou formu sekundární směny.“⁴

Má podnikové vzdělávání **smysl**? Ano má, promítá se i ve výhodách, které záhy zmíníme. Podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové, Kashi je třeba zaměstnance nejen vzdělávat, ale také rozvíjet a formovat (2014, str. 80), protože: „Současný charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují nejen zaměstnance náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i zaměstnance se žádoucími rysy osobnosti.“

To, co je určitě vědomým či nevědomým výstupem (součástí) podnikového vzdělávání, je jeho **Vliv** na rozvoj a formování osobnosti člověka. Z pohledu zaměstnavatele je to pak především rozvoj jeho potenciálu, např. pro kariérní růst. K tomu Koubek (2008, str. 257) píše: „Lze konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíš jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní zdroj.“

Význam podnikového vzdělávání má přesah do všech rovin života společnosti. Podnikové vzdělávání je neodmyslitelně spjata s člověkem jako jednotlivcem, ale i s malými týmy a velkými celky. Jeho význam, důležitost, dosah, smysl, vliv atd. je obsažen v každodennosti našich pracovních i osobních životů.

3.6 Výhody podnikového vzdělávání, argumenty v jeho prospěch

Jednou z nejčastěji zmiňovaných výhod investic do podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vytvoření konkurenční výhody. Můžeme tvrdit, že návratnost podnikového vzdělávání je zřejmá, avšak ne vždy na první pohled zřetelná v praxi. Podnikové vzdělávání lze však vyhodnocovat. Je to proces měřitelný a z pohledu návratnosti investic může prokázat (pokud některý z nástrojů využijeme), zda se jednalo o dobrou investici či nikoli.

⁴ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapital intelektualny* (překlad: autor práce) “Nowe kategorie lub nowe poziomy abstrakcji tworzą nowe rynki. Tak samo, jak gospodarka agrarna stworzyła wtórny rynek towarów, a gospodarka przemysłowa doprowadziła do powstania rynku papierów wartościowych, jest również bardzo prawdopodobne, że gospodarka wiedzy stworzy swą unikatową formę wtórnej wymiany.”

Chceme-li hovořit o prospěchu, tedy návratnosti investic do vzdělávání, musíme ji měřit všude tam, kde je to možné. Koubek (2008, str. 276) v této souvislosti píše: „Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišuje jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.“ Vyhodnocovat můžeme reakce účastníků vzdělávání, jejich spokojenost; úroveň získaných, osvojených poznatků (před a po vzdělávací akci); chování vzdělávaných a míru aplikace získaných znalostí na svém pracovišti; výsledky promítající se do výkonu zaměstnance potažmo podniku.

Armstrong (2010, str. 509) uvádí způsob výpočtu návratnosti investice do vzdělávání.

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Je tedy třeba návratnost investic do vzdělávání měřit (mnohé podniky to nedělají) mezi jinými také proto, abychom spolupracovali s dobrými vzdělávacími agenturami.

Většina odborné literatury, věnující se ať už zcela nebo jen dílčím způsobem přínosům vzdělávání, uvádí řadu jeho potenciálních výhod. Autor s ohledem na další část práce vybral širokou škálu potenciálních přínosů, které Vodák, Kucharčíková (2011, str. 20) vyjmenovávají následovně:

- Zvýšení produktivity, rentability, výstupu.
- Pokles nákladů, absencí fluktuace.
- Zvýšení pracovní morálky.
- Zvýšení kvality produkce a služeb.
- Pokles počtu stížností externích i interních zákazníků.
- Zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů.
- Zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů.
- Redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav.
- Nové produkty a noví zákazníci.
- Potřeba menšího počtu externích konzultantů.
- Omezení přesčasových hodin a prostojů.
- Snížení počtu pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb.
- Snížení sankčních poplatků za znečištění životního prostředí.

Je-li podnikové vzdělávání, jak již bylo zmíněno, koordinovaným procesem systémové změny, zpřístupňujícím zaměstnancům strukturu, kulturu a paměť organizace, umožňujícím participaci na budoucích schopnostech organizace, pak můžeme říci, že výhody prostupují vším, co činí podnik podnikem.

3.7 Ekonomický pohled

V naší kultuře jsou to především dospělí, kteří se podílejí na rozvoji společnosti a ekonomiky země. Jejich vzdělávání tak dává příležitost participovat většině z nich na rozvoji společnosti či případné transformaci. O důležitosti znalosti a práce píše Barták (2006, str. 24): „Klasické tvrzení musíme aktualizovat: znalostní kapitál (knowledge capital) ve spojení s prací tvoří skutečnou hodnotu.“ V širších souvislostech a s důrazem na budoucnost země to vidí Beneš (2008, str. 47), podle něj: „Vedle práce a kapitálu jsou znalosti a ideje nepopíratelně zdrojem hospodářské prosperity.“

V předchozí podkapitole byly zmiňovány výhody podnikového vzdělávání a jeho potencionální přínosy. Většina z nich je spojována s pozitivními ekonomickými dopady. Zdá se přirozené, že majitelé podniků spojují činnosti v něm se ziskem a rozvojem podniku. To, co podniky odlišuje, je jejich firemní kultura mající výrazný vliv na formu a obsah toho, jakým způsobem své potřeby naplňují. Podnikové vzdělávání je nezastupitelným prvkem spoluvytvářejícím pozitivní formu i obsah rozvoje podniku, a to v jeho materiální i nemateriální podobě.

O provázanosti ekonomiky a vzdělávání zaměstnanců píše Armstrong (2010, str. 461) toto: „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“

Uvedme nyní několik faktických příkladů vztahujících se k nedávné minulosti i současnosti. Barták zmiňuje průzkum, který byl prováděn v USA v letech 1993-1995, ze kterého vyniká, že podniky, které navýšily investici do vzdělávání mezi 8-9 %, dosáhly nárůstu zisku mezi 54-62 %.

Z novějších výzkumů zmiňují Dearden, Read a Van Reenen (2006, str. 397) na <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0674.pdf> studii z Velké Británie, která ukazuje, že

když se zvedne počet proškolených o 1 %, zvyšuje se produktivita práce o 6 %. Konings a Vanormelingen (2010, str.3-4) na <https://www.researchgate.net/publication/45143473> The Impact of Training on Productivity and Wages Firm-Level Evidence poukazují na to, že produktivita vzdělaného zaměstnance proti nevzdělanému je o 23 % vyšší.

Se zajímavým zjištěním dojí přichází Dostie (2015, str. 5), který se odkazuje na <https://wol.iza.org/uploads/articles/145/pdfs/who-benefits-from-firm-sponsored-training.pdf> na Zweigovu studii, podle které činí rozdíl v produktivitě mezi zaměstnancem vzdělaným ve školící místnosti a neproškoleným zaměstnancem 3,4 %, a zaměstnancem proškoleným na pracovišti a neproškoleným zaměstnancem 1,6 %.

Podnikové vzdělávání je podle autora neodmyslitelně spjato s intelektuálním kapitálem, potažmo lidským kapitálem. Znalosti, dovednosti, schopnosti představují zásadní část nehmotného kapitálu zaměstnance, která spoluvytváří onu přidanou hodnotu, vyšší produktivitu firmy, zisk.

Vzdělaný, proaktivní zaměstnanec se stává klíčovým nástrojem budoucí prosperity podniku. V této souvislosti Vodák, Kucharčíková (2011, str. 20) píše: „Současná tržní ekonomika se soustřeďuje na vyjádření přímých finančních výnosů, ale roste i tlak na vyjádření nehmotných forem kapitálu představujících významnou součást tržní hodnoty podniku. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností, na růst hodnoty, značky než na růst základního jmění.“ Ano, je to vzdělaný a vzdělaný zaměstnanec, proaktivní a kreativní, který podniku zhodnocuje jeho značku, zvyšuje reputaci a umožňuje tak růst hmotného i nehmotného bohatství podniku.

Low, Kalafut (2004, str. 32) zmiňují korelaci mezi nehmotným majetkem a hodnotou firmy na akciovém trhu: „Náš výzkum ukazuje s čím dál tím větší přesností, korelaci mezi hodnotou na akciovém trhu a nehmotným majetkem. Odkud tento vztah pochází? Ukazuje se, že síly pohánějící význam nehmotných aktiv – technologie, globalizace atd. – způsobují také neschopnost udržet si konkurenční výhodu. ... Dosažení úspěchu však závisí na manažerských kompetencích, jakými jsou inteligence, vůdčí

schopnosti a důslednost. Každá konkurenční výhoda je založena na nehmotných aktivech.“⁵

Můžeme tedy říci, že burzovní analytici pozitivně využívají nehmotných aktivit, tedy intelektuálního kapitálu (všech jeho složek) k tomu, aby diagnostikovali úspěšnost podniku na akciovém trhu. V podstatě mu tak pomáhají k jeho dalšímu rozvoji. Přesnost prognóz analytiků týkajících se budoucích příjmů společností závisí na zohlednění čím největšího množství nemateriálních faktorů. Podnikové vzdělávání patří mezi ty důležité.

Na podnikové vzdělávání bývá téměř vždy nahlíženo jako na ekonomický, konkurenční přínos. Požadavek na vzdělávání však může vycházet z dojmů a nepřesných dat. Pak budou očekávané ekonomické přínosy velmi malé. Využívá-li ovšem podnik správných metod řízení, jakými jsou např. metody řízení kvality (ISO 90001, TQM, EFQM ...), nahrazující běžnou dojmologii exaktností a věcností, bude zadání týkající se vzdělávání a potřebné změny v procesech daleko přesnější a cílenější. Lze pak očekávat jistější a výraznější ekonomické efekty. Metody řízení kvality, jako je například ISO 90001, jsou nástroji posuzujícími kvalitu práce celého podniku a patří dnes neodmyslitelně k dobrému jménu podniku. Zároveň představují metodické vedení v dané oblasti. Chceme-li něco měnit, mít z toho zisk, vyšší produktivitu, je nutné to znát, tedy měřit a analyzovat, a to není možné bez dobrého způsobu řízení. Z toho je vystavěn dobrý požadavek na vzdělávání a budoucí ekonomický přínos.

3.8 HR a podnikové vzdělávání

Jedním z přirozených procesů, funkcí, řízení lidských zdrojů je rozvoj lidských zdrojů. Podle Armstronga (2010, str. 441): „Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitosti k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace.“ Spojíme-li tyto dvě veličiny, tedy oddělení HR a podnikové

⁵ Low, J., Kalafut, P. C. *Niematerialna wartość firmy* (překlad: autor práce) „Jak pokazują nasze badania, z coraz większą dokładnością można wyznaczyć korelację między wartością giełdową a wartościami niematerialnymi. Skąd ta zależność? Okazuje się, że siły napędzające znaczenie wartości niematerialnych – technologia, globalizacja itd. Powodują także niezdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej. ... Osiągnięcie sukcesu zależy natomiast od kompetencji menedżerskich – od takich czynników, jak inteligencja, zdolności przywódcze i konsekwencja. Wszelka przewaga konkurencyjna opiera się zatem na wartościach niematerialnych.“

vzdělávání, máme před sebou vize, cíle strategie podniku a HR, všechny úrovně managementu podniku a zaměstnance a s nimi spojený hmotný i nehmotný majetek podniku. Je zřejmé, že jedno bez druhého nemůže dobře fungovat, že jedno dobré bez druhého dobrého nemůže být v synergii lepší.

Podnikové vzdělávání je velmi důležitým nástrojem, investicí do zaměstnanců, mezi jehož hlavní cíle patří udržení současného a rozvoj budoucího lidského kapitálu. Návrh této investice očekává jak management podniku, tak účastníci vzdělávání. Velmi často se jedná o investici dlouhodobou.

To, co spojuje podnikové vzdělávání, tedy oddělení HR, management všech úrovní, zaměstnance a vzdělavatele, jsou tyto otázky (a odpovědi na ně): Koho vzdělávat? Proč vzdělávat? Co vzdělávat? Kdy vzdělávat? Jak vzdělávat? Červenou nití spojující všechny zúčastněné strany, především jejich proaktivní a flexibilní zaměstnance, je prosperita a rozvoj firmy, spokojenost zákazníků, pracovní kolektiv, mzda atd. V této souvislosti píše Koubek (2007, str. 252): „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“

Oddělení řízení lidských zdrojů, je často vnímáno jako to, které vytváří podporu ostatním oddělením. Uvědomuje-li si důležitost lidského kapitálu a zabývá-li se jeho řízením, nabývá v hierarchii podniku na důležitosti. Jeho místo je pak v nejužším vedení podniku.

3.9 Učíci se organizace/management znalostí

Pracovní i mimopracovní život představuje čas i prostor, ve kterém se vědomě či nevědomě učíme a vytváříme znalosti, které nás determinují k okolnímu světu. Velmi často se s rozvojem podniku a úrovně jeho podnikání mění, posouvá k lepšímu také úroveň jeho vzdělávání, a to až k učící se organizaci. Senge (2007, str. 145) píše, že: „Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí

jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít.“

Sengeho učící se organizace, jak píše Průcha, Veteška (2014, str. 280), se opírá o pět základních stavebních kamenů: „Jde o řízení a sebeřízení lidí v celkovém zájmu organizace (personal mastery), kritické zkoumání vzorů myšlení a chování (mental models), společné sdílení střednědobé a dlouhodobé vize (shared vision), kooperativní výměna individuálních a společenských zkušeností pro další vývoj organizace (team learning) a myšlení v systémech včetně komplexní problémové analýzy (system thinking).“ Síla těchto stavebních kamenů je v jejich synergii.

Osobní mistrovství, učící se jednatel i tým, který je součástí Sengeho základních stavebních kamenů učící se organizace, je předpokladem pro management znalostí. Je zde místo pro kooperativní učení, pro vzdělávání v kooperativních vztazích. Týmová práce nabízí možnost vytváření pozitivního zázemí, koheze, umožňující dosažení lepších výsledků. Management znalostí je postaven na vědomém, nepřetržitém, kontinuálním učení. Mládková (2004, str. 19) uvádí, že: „Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“ Znamená to cíleně vytvářet, získávat, podporovat, rozvíjet, ukládat, ale i sdílet vše, co souvisí se znalostmi, dovednostmi, jednatelce a organizace.

Management znalostí a konkrétně jejich řízení je v době, kdy hovoříme o společnosti založené na znalostech, absolutně zásadní. Znalosti zaměstnanců, a zvláště pak takového pracovníka, který disponuje specifickými znalostmi, představují vysoce ceněný lidský kapitál. Řízení těchto znalostí, hodnot, včetně jejich dalšího zvyšování, vytváří konkurenční výhodu oproti těm podnikům, které si neuvědomují jednak sílu znalostí a jednak hodnotu lidského kapitálu.

3.10 Tacitní a explicitní, umět chtít a moci

V managementu znalostí pracujeme s daty, objektivními daty, které Mládková (2004, str. 24) definuje následovně: „Za data považujeme všechno, co můžeme monitorovat smysly. Tj. všechno, co můžeme obsáhnout zrakem, sluchem, hmatem,

chutí, čichem. Data jsou také objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků. Data bývají dobře strukturovaná a obvykle jsou vázána na nějakou technologii.“

Management znalostí pracuje také s informacemi. Pro Mládkovou (2004, str. 25): „Informace jsou data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Jsou data, která mají jistý vztah jeho potřebám a požadavkům. Lze také říci, že jde o relevantní data obsahující účel. Uživatel musí být schopen tento účel pochopit, jinak informace nevznikne a data zůstanou daty.“

V neposlední řadě pracuje management znalostí se znalostmi samými. Ty jsou vnímány jako informace +, se kterým se pojí např. hodnoty, zkušenosti, vztahy, mentální modely atd. Znalosti jsou tedy informace s přidanou hodnotou, jejíž míra využití, zhodnocení záleží na nositeli a příjemci.

Znalosti se skládají ze dvou částí. Mají formu explicitní nebo tacitní. Mládková (2004, str. 29) píše: „Explicitní znalost je znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem (můžeme ji vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit). Může být formalizována například pomocí formulí, specifikací či manuálů, skladována, přenášena. Lze ji vyjádřit pomocí dat. ... Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovatelných) znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince. Jsou silně svázány s akcí, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi. Je velmi těžké je vyjádřit a sdílet.“

Hodnota a bohatství firmy ve společnosti založené na znalostech závisí od obou typů znalostí. To, co činí podnik zranitelným, ale v mnoha případech výjimečným, je úroveň tacitních znalostí jeho zaměstnanců. Právě osobní um je tím něčím navíc, oním rozhodujícím plusem podněcujícím osobní angažovanost, která vede k výjimečným výsledkům.

Tacitní znalosti a dovednosti získává zaměstnanec především zkušenostmi, informálním učením, autoedukací. Explicitní znalosti, kterých se mu dostává, byly v minulosti formalizovány jeho předchůdci nebo manažery za to zodpovědnými. Samozřejmě i využívání explicitních znalostí pozitivně (ve většině případů) mění znalosti tacitní.

Zranitelnost podniku je spojena především s odchodem klíčových zaměstnanců, kteří tímto do jisté míry devalvují všechny pilíře intelektuálního kapitálu (lidský,

organizační, zákaznický).

Chceme-li znalosti řídit, pracovat s explicitními a tacitními znalostmi, musí si management podniku položit stejnou otázku jako Baron, Armstrong (2008, str. 31): „Jakým způsobem můžeme zajistit získávání, upevňování a efektivní využívání znalostí jak formálních, tak skrytých vytvářených v naší organizaci?“⁶ Jedna ze základních odpovědí na tuto otázku zní: Explicitní i tacitní znalosti je možné (nutné) získávat, upevňovat a efektivně využívat za pomoci podnikového vzdělávání zaměstnanců při využití všech vhodných forem a metod vzdělávání.

Tacitní znalosti by pak měly být soustavně přeměňovány na explicitní. Autor práce se domnívá (na základě vlastních dlouholetých firemních zkušeností), že vysoká úroveň a kultura podnikového vzdělávání podporuje růst intelektuálního kapitálu. Obě tyto veličiny ovlivňují nejen kvalitu a množství explicitních a tacitních znalostí, ale také kvalitu produktu každého podniku (viz obrázek č. 1).

K tomu, aby znalosti, ale také schopnosti a dovednosti byly náležitým způsobem využity, je potřebné naplnit triádu podmínek podporujících dosažení cíle, kterými jsou: umět, chtít a moci.

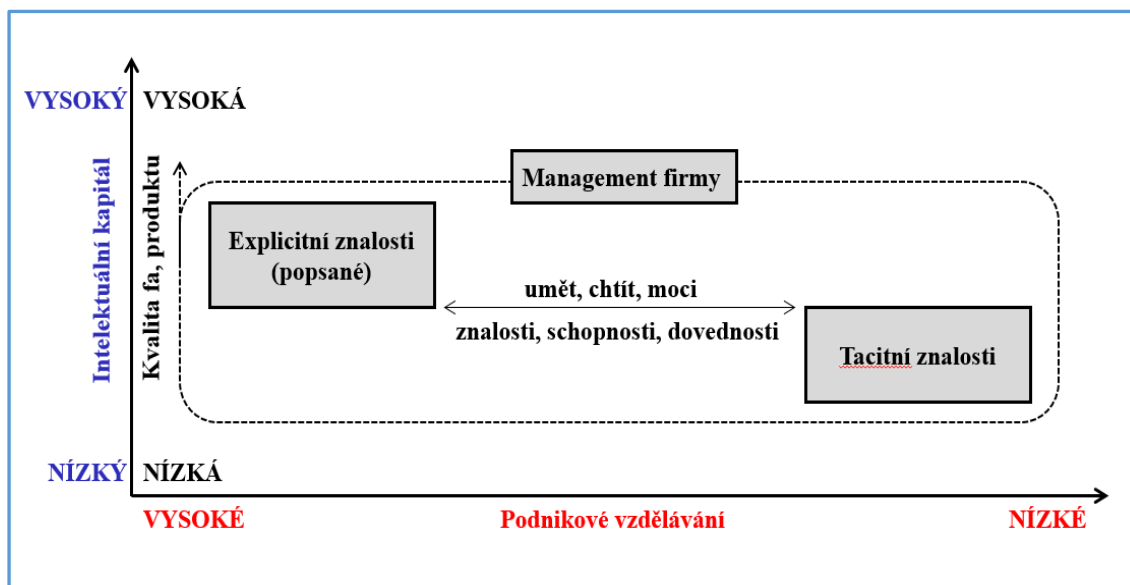
Umět, představuje neustálé vzdělávání, minulé, současné i připravované budoucí.

Chtít je deklarácí angažovanosti, osobního nasazení, které odráží kvalitu lidského a organizačního kapitálu podniku.

Moci znamená moudré vedení. Moci představuje potenciál k růstu. A jak píše Barták (2006, str. 21): „Moci je již subjekt-objektovou kategorií, poněvadž jeho realizace závisí nejen na subjektu samém, ale zároveň (a nezdědka především) na prostředí (organizační kultuře), v němž člověk může (či nemůže) uplatnit své ambice, potřeby, zájmy, aspirace a využívat k tomu svého potenciálu.“

⁶ Baron, A., Armstrong, M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim* (překlad: autor práce) „W jaki sposób możemy zapewnić zdobywanie, utrwalanie i efektywnie wykorzystanie wiedzy – zarówno formalnej, jak i ukrytej, tworzonej w naszej organizacji?“

Obrázek č. 1: Intelektuální kapitál, kvalita, podnikové vzdělání a explicitní a tacitní znalosti



Zdroj: Nierostek (2019)

V nejširším slova smyslu vzdělaný zaměstnanec podniku je ten, který umí, chce a díky stejně vzdělaným kolegům i může. Je to chvíle přechodu kolektivu, týmu na participativní styl vedení.

3.11 Úrovně vzdělávání a úrovně podnikání

Úroveň vzdělávání a úroveň lidského kapitálu spoluvytvářejí originalitu, značku a úroveň podniku a také dotvářejí způsob/y jeho podnikání.

V následující třetí kapitole a následně v praktické části se budeme snažit doložit na základě výzkumu spojitost mezi úrovní vzdělávání, úrovní podnikání (typu managementu) a intelektuálním kapitálem. Nyní bychom rádi zmínili, jaká kritéria byla pro úroveň vzdělávání a pro úroveň podnikání zvolena. Vycházeli jsme ze Sillerova (1997) dělení, který definoval pět typů přístupů podniků k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců na všech úrovních:

1. Nulová varianta – všechny vzdělávací aktivity se omezují jen na povinná školení. Udržování či zvyšování kvalifikace se zcela ponechává na iniciativě samotných pracovníků.

2. Náhodný přístup – školení zaměstnanců nejsou plánovaná, podřizují se momentálním potřebám. Kurzy se vybírají náhodně podle inzerátů nebo nabídek nejrůznějších agentur. Efektivita takového vzdělávání je pochopitelně více než sporná.

3. Organizovaný přístup – vzdělávací aktivity jsou plánované a požadavky na kurzy přesně specifikované podle požadavků a potřeb podniku. Tento přístup již směřuje k účinnějšímu vzdělávání.

4. Cílená koncepce – vzdělávání se zabezpečuje permanentně a systematicky na základě identifikovaných potřeb. Do řízení vzdělávání jsou zaangažováni i všichni linioví manažeři. Zabezpečení vzdělávacích aktivit se řeší prostřednictvím spolupráce s různými externími agenturami, ale výrazně se podporuje i učení při práci v samotném podniku.

5. Koncepce učící se organizace – vzdělávání dostává nový charakter, pozornost se soustředí na sebevzdělávání, resp. sebezdokonalování, vzdělávání a rozvoj druhých. Učící se organizace vytváří pro své zaměstnance prostředí podporující vzájemné učení a transformaci. Má zvýšenou kapacitu učit se, adaptovat a měnit prostřednictvím lidí, kteří se učí. Jednotlivci nejen získávají nové vědomosti a zkušenosti, ale zároveň jsou schopni a ochotni si je vzájemně předávat, vyměňovat, obohacovat.

Autor této práce navrhuje na základě svých dlouholetých zkušeností s podnikovým vzděláváním, doplnit výše zmiňovaných pět úrovní o šestou úroveň, kterou nazývá regulovaným přístupem. Ten by měl mít své místo mezi 2. a 3. úrovní.

Regulovaný přístup je již vědomým nástrojem, který je však striktně řízen a je spojován s mnohými omezeními, která ne vždy naplňují požadavky a potřeby podniku.

Úroveň podnikání spojuje autor s pěti stupni turbulence podnikatelského prostředí, které popisuje Kopčaj (1999, str. 95). Ve vývoji společnosti, ale i podniku vyjmenovává pět typu managementu: objemový, nákladový, marketingový, strategický a virtuální. I zde autor navrhuje rozšíření o jeden typ managementu a to kvalitativní, který by měl své místo mezi nákladovým a marketingovým. Z autorova výzkumu (ale i výrobní praxe), uskutečněného během psaní disertační práce, se ukazuje, že velmi důležitým ukazatelem, který je spojován s každou úrovní podnikání a managementu, je kvalita práce a kvalita produktu.

Management kvality začíná u podnikových procesů. Ty se postupně promítají do všech podnikových činností a ovlivňují kvalitu výrobků či služeb. Součástí managementu kvality je např. i Kaizen, neustále zlepšování.

Trvalá a vysoká kvalita práce a výrobků je cílem, metou, jejíž dosažení je velmi důležitým mezníkem v historii a úrovni firmy. Tento cíl si většina podniků klade již při svém vzniku. Proto se autor práce domnívá, že by měla představovat samostatný typ úrovně podnikání, který se pak v dalších typech stává samozřejmostí nebo spíše úsilím o samozřejmost.

3.12 Průmysl 4.0 a podnikové vzdělávání

V předchozí podkapitole byly zmíněny dva důležité faktory a podmínky, které jsou potřebné pro kvalitní fungování a rozvoj podniku. Dosažení určité úrovně vzdělávání a úrovně lidského kapitálu se postupně mění: a) typ managementu z jednoho na druhý, např. z nákladového na marketingový, b) typ managementu zůstává, ale jeho forma obsahuje mnohé z ostatních typů managementu.

Zmiňovali jsme pět, respektive šest typů přístupu ke vzdělávání a pět, respektive šest typů managementu. Jaký je vývoj, budoucnost tohoto dělení? Do velké míry bude záviset na další, tedy čtvrté průmyslové revoluci. Předchozí tři zmiňuje Mařík (2015, str. 8), na: <file:///C:/Users/nie0058/Downloads/narodni-iniciativa-prumysl-40.pdf> kde píše: „Tři předcházející průmyslové revoluce byly vyvolány rozmachem mechanických výrobních zařízení poháněných párou, zavedením hromadné výroby s využitím elektrické energie či využitím elektronických systémů a výpočetní techniky ve výrobě.“

V posledních letech (Hannover 2013) upozorňují rozvinuté země, že začalo období čtvrté průmyslové revoluce (Průmysl 4.0). Korbel (2015) píše na: <https://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu> „Čtvrtou průmyslovou revoluci představují kyberneticko-fyzikální systémy, díky kterým vzniknou "chytré továrny". Inteligentní zařízení převezmou některé činnosti, které dosud vykonávali lidé. Počítá se s metodami strojového vnímání, autokonfigurace a autodiagnostiky, a s počítačovým spojením strojů a dílů.“ Pozvolna přibývá podniků, institucí, škol atd., které přijímají za

svou tuto skutečnost, snaží se o její rozvoj a naplnění, které mění a utvářejí hranice, prostor a obsah toho, co bylo doposud platné a dominantní. Dnešní moderní svět se mění. Nové generace vyrůstají spolu s novými technologiemi. V sociálním kontextu se tyto změny dotýkají jedince, rodiny, škol, podniků v nejširším slova smyslu celé společnosti. Se stále rychlejšími a progresivnějšími změnami se bude měnit i způsob vzdělávání jednotlivce i celku. Jaký bude přístup podniků ke vzdělávání v době nastupující a rozvíjející se čtvrté průmyslové revoluce? Jaký typ managementu přinese budoucnost? Odpovědi přinesou následující roky.

Ti, kteří začali s průmyslovou revolucí 4.0, představují nejvzdělanější, nejpokrokovější, nejnovativnější lidi. Tito lidé jsou zároveň v pozicích zaměstnavatele či zaměstnance. Většina z nich představuje, co se týče vědomostí, dovedností, znalostí, inovativnosti, špičku lidského kapitálu, potažmo podniků.

Budoucnost podniků rozvíjejících se v duchu Průmyslu 4.0 leží v rukou vzdělaných a inovativních zaměstnanců. Ti ovšem potřebují také důkladnou znalost interních podnikových procesů. Podnikové vzdělávání toho bude přirozenou součástí. Podnik, který bude udávat směr v duchu Průmyslu 4.0, který nebude chtít zaostávat, bude muset: umět, chtít, moci, ale také bude muset nést zodpovědnost za budoucí etické vnímání světa.

3.13 Závěr, shrnutí

Tato kapitola byla věnována historii podnikového vzdělávání, jeho definování a také zařazení v celoživotním vzdělávání (učení). Zmíněna byla role zaměstnavatele i zaměstnance.

Dále byl zmíněn význam podnikového vzdělávání, jeho výhody a ekonomický dopad pro všechny zainteresované.

Nesmírně důležitým aspektem rozvoje podniku v oblasti vzdělávání a lidského kapitálu je personální oddělení, kterému byla věnována jedna z podkapitol, stejně jako učící se organizaci, managementu znalostí, tacitním a explicitním znalostem.

Kapitola obsahuje také zmínku o úrovních vzdělávání a úrovních managementu, o kterých bude zmínka také v další kapitole.

Závěr kapitoly je věnován Průmyslu 4.0, který stojí na základech podnikového vzdělávání a kvalitního lidského kapitálu, ale který je zároveň v této oblasti pro další desetiletí velkou neznámou.

4 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

4.1 Hmotná a nehmotná hodnota podniku

Některé z podniků a organizací potřebují pro svou existenci minimálně jednoduchý pracovní prostor s nejnütnejším vybavením. Mnoho z nich však potřebuje sofistikované stroje, přístroje, programy a infrastrukturou vybavené prostory. Bez nich by jejich podnik nemohl na trhu fungovat. Všechny tyto hmotné statky představují zároveň jistou hodnotu, bohatství podniku.

Stává se, že i bohaté a technologicky dobře vybavené podniky začínají stagnovat a dostávat se do problémů, které by z dlouhodobého hlediska ohrozily jejich existenci. Ve většině případů nezačíná management podniku bezmyšlenkovou přestavbou, změnou layoutu, procesů, nakoupením nového vybavení atd. Ty bývají posléze nástrojem změny. Rozumný management začíná s hledáním odpovědi na otázku, proč přišla stagnace. Bývá obvyklé, že s tímto procesem pomáhají externí poradci nebo noví manažeři, kteří do podniku vnášejí své know-how, kreativitu, jiný způsob uvažování a také vědomosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti.

Ať už jsou to dobře položené otázky, správná interpretace dat, realizace nápravných opatření, vysoká úroveň leadershipu, co přináší kýženou změnu k lepšímu, je „to něco“, co je spojeno s nehmotným kapitálem a spoluvytváří hodnotu podniku. Jeho součástí je značka, reputace podniku, komunikace a otevřenost, strategie atd. V mnoha případech se jedná o nekodyfikovatelná, neuchopitelná, tedy nehmotná aktiva podniku. Právě v nehmotných aktivech podniku je skrytý potenciál (viz níže) umožňující předcházet stagnaci.

K materiální i nemateriální hodnotě podniku se vyjadřují Edvinsson, Malone (2001, str. 26), když píšou: „Aktiva jsou zase vše, co podnik vlastní a má peněžní hodnotu. Aktiva mají čtyři formy: tři z nich jsou přesné a měřitelné, zatímco čtvrtá je nepřesná a neměřitelná, až do chvíle, kdy zůstane prodána.“⁷

⁷ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapital intelektualny* (překlad: autor práce) „Aktywa z kolei są wszystkim tym, co jest własnością przedsiębiorstwa i ma wartość pieniężną. Aktywa występują w czterech formach: trzy z nich są precyzyjne i mierzalne, zaś czwarta jest nieprecyzyjna i niemierzalna aż do czasu, gdy zostanie sprzedana.“

Širší pohled na to, co vše tvoří obsah nehmotného majetku podniků, uvádí Low, Kalafut (2004, str. 32): „Tím, na co se mohou spolehnout, jsou právě ty zdroje a kompetence, které jsou pro konkurenty nejobtížněji napodobitelné: inovace, neboli schopnost pravidelně zavádět nové produkty a služby, flexibilita nebo schopnost rychle zavádět změny v reakci na změny trhu, loajální, odhodlaní a dobře vyškolení zaměstnanci a vůdci, kteří je umí inspirovat, silná značka (dnes stejně důležitá jako dříve), vynikající pověst (dnes důležitější než kdy jindy) a také systémy IT, výroby a služeb, které zákazníkům mohou poskytnout přesně to, co chtějí tehdy, když chtějí omezení problémů a zpoždění na minimum.“⁸

Proč je nehmotný majetek důležitý? Čím dál tím větší část dnešního světa tvoří země, které mají hospodářství založené na znalostech. Tyto země a jejich občané využívají znalostí, těží z přístupu k nim. Nejenže využívají tyto zdroje pro svůj vliv, ale svými dovednostmi je dále rozvíjejí. Zdá se, že pro nejbližší budoucnost je společnost založená na informacích cestou, jak být dál než ostatní. Mít vědomosti nemusí nutně znamenat vědět jak a jak správně, ale vědomosti a práce s nimi vždy měnily, posouvaly svět kupředu.

Podíváme-li se na úspěšné podniky, je jejich výhoda v tom, co se nedá nebo není vůbec snadné kopírovat (a stroje se dají), tedy v myšlení, energetizaci, socializaci atd. lidí. Zároveň tyto podniky chápou, že jednou z přidaných hodnot svého výrobku či služby pro zákazníky představují i nemateriální benefity. Jejich příklad zmiňuje Low, Kalafut (2004, str. 30): „Zvýšila se však nejen očekávání ve vztahu k různorodosti produktů. Na obchodních a spotřebitelských trzích již všichni očekávají produkt téměř dokonalé kvality, stejně jako rychlé a dobré služby. Mnoho zákazníků také očekává od podniků

⁸ Low, J., Kalafut, P. C. *Niematerialna wartość firmy* (překlad: autor práce) „Tym, na czym firmy mogą się oprzeć, są właśnie te zasoby i kompetencje, które konkurentom najtrudniej podrobić: innowacyjność, czyli zdolność do regularnego wprowadzenia nowych produktów i usług, elastyczność, czyli umiejętność szybkiego wprowadzenia zmian w odpowiedzi na przemiany rynku, lojalni, zaangażowani i dobrze wyszkoleni pracownicy oraz umiejący ich inspirować liderzy, silna marka (dziś równie ważna jak kiedyś), znakomita reputacja (dziś ważniejszy niż kiedykolwiek) oraz systemy informatyczne, produkcyjne, dostarczania usług, które mogą zapewnić klientom dokładnie to, czego chcą, wtedy, kiedy chcą, przy ograniczeniu do minimum problemów i opóźnień.“

etické chování, nejen poctivost v podnikání, ale také například péči o životní prostředí nebo zaměstnance.“⁹

Hmotný kapitál především ukazuje, čeho bylo dosaženo v minulosti až k dnešnímu dni. Nehmotný kapitál umožňuje pochopit, jak je na tom podnik dnes a jaké jsou jeho vyhlídky do budoucna. Hodnota podniku „k dnešnímu dni“, ale také pro budoucnost je v jeho intelektuálním kapitálu.

Velmi pregnančně to vysvětlují Edvinsson, Malone (2001, str. 10): „Hodnota Intelu nebo Microsoftu není v cihlách a maltě, ani dokonce v inventáři, ale je v jiném, nemateriálním druhu aktiv: v intelektuálním kapitálu.“¹⁰

4.2 Intelektuální kapitál

Za nehmotným kapitálem podniku, který často svou hodnotou převyšuje hmotný kapitál, stojí úroveň jejího intelektuálního kapitálu. Ten je součástí každého výrobního podniku i nevýrobní společnosti. Protože se na první pohled jeví jako neuchopitelný a neměřitelný, bývá v mnoha případech vědomě či nevědomě přehlížen, podceňován. Management podniků do 500 zaměstnanců má jen velmi obecnou představu o obsahu tohoto „modelu zdrojů“ a naplňování jeho jednotlivých oblastí se nevěnuje s patřičným důrazem a zodpovědností. Tato filozofie, model zdrojů není úplně novým pojmem. Neznalost intelektuálního kapitálu je z tohoto pohledu na škodu jak podniku, tak celé společnosti.

První zmínka o intelektuálním kapitálu padla v druhé polovině 20. století. Mezi důležité milníky spojené s pojmem intelektuální kapitál podle Adamské (2016, str. 12-13)

⁹ Low, J., Kalafut, P. C. *Niematerialna wartość firmy* (překlad: autor práce) „Wzrosły jednak nie tylko oczekiwania w stosunku do różnorodności produktów. Na rynkach biznesowych i konsumenckich wszyscy już oczekują produktu niemal doskonałej jakości, a jednocześnie szybkiej i dobrej obsługi. Wielu klientów oczekuje też od firm etycznego zachowania – nie tylko uczciwości w interesach, ale również na przykład troski o środowisko lub pracowników.“

¹⁰ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Wartość Intelu czy Microsoftu nie leży w cegłach i zaprawie murarskiej ani nawet w zapasach, ale w innym, materialnym rodzaju aktywów: w kapitale intelektualnym.“

[file:///C:/Users/nie0058/Downloads/PNS9AdamskaM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nie0058/Downloads/PNS9AdamskaM%20(1).pdf) patří rok 1969: „V tomto roce použil John K. Galbraight jako první termín „intelektuální kapitál“ v dopise ekonomovi Michałowi Kalackému: „Zajímalo by mě, zda si uvědomuješ, kolik my všichni na světě vděčíme intelektuálnímu kapitálu, který jsi nám dával v posledních desetiletích. ... 1989 Robert Hall zavádí pojem „nehmotné intelektuální zdroje“ a hodnotí je jako nejdůležitější. Znalosti a nápady považuje za podstatu těchto zdrojů. Rozděluje tyto zdroje na: 1) zdroje související s duševním vlastnictvím, které jsou upravené zákonem (ochranné známky, patenty, autorská práva); 2) zdroje znalostí a dovedností, na které podnik nemá formální práva (know-how, kultura). ... 1991 Švédská pojišťovací společnost Skandia vytváří pozici ředitele pro intelektuální kapitál-převzal ji Leif Edvinsson.“¹¹

Počátky intelektuálního kapitálu, tak jak jej z velké části vnímáme dnes, začínají rokem 1991, kdy skupina specialistů pod vedením Leifa Edvinssona připravovala pro Skandii AFS novou „účetní taxonomii“. Jejím cílem měla být prezentace lidského, strukturálního kapitálu a také jiných složek intelektuálního kapitálu. Ve výroční zprávě z roku 1994 byl zveřejněn nástroj pro měření intelektuálního kapitálu, který byl nazván Skandia Navigátor.

Od té doby se intelektuálním kapitálem zabývala řada renomovaných autorů. Ti jej rozdělují do několika složek. Intelektuální kapitál je vždy souhrnným názvem pro jednotlivé složky představující zdroje, kterými disponuje podnik, ať už v tacitní či explicitní formě. Proto autor práce hovoří ve spojení s intelektuálním kapitálem o „modelu zdrojů“. Předkládáme zde nejčastěji citované kategorizace členění intelektuálního kapitálu v posledních letech, podle Sopińskiej (2015, str. 115) tabulka č. 3.

¹¹ Adamska, M. *Ewolucja koncepcji kapitału intelektualnego* (překlad: autor práce) „1969 W tym też roku John K. Galbraight użył jako pierwszy sformułowania „kapitał intelektualny“ w liście do ekonomisty Michała Kalackiego: „Zastanawiam się czy zdajesz sobie sprawę, ile my wszyscy na świecie zawdzięczamy kapitałowi intelektualnemu, który nam dawałeś przez ostatnie dekady. ...1989 Robert Hall wprowadza pojęcie „zasoby intelektualne niematerialne“ i ocenia je jako najważniejsze. Za istotę tych zasobów uznaje wiedzę i pomysł. Rozdziela te zasoby na: 1) zasoby związane z własnością intelektualną, która jest uregulowana prawem (znaki handlowe, patenty, prawa autorskie); 2) zasoby wiedzy i umiejętności, do których przedsiębiorstwo nie ma formalnych praw (know-how, kultura). ...1991 Szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia powołuje do życia stanowisko dyrektora ds. Kapitału intelektualnego – obejmuje je Leif Edvinsson.“

Tabulka č. 3: Nejčastěji citované koncepce kategorizace intelektuálního kapitálu

+	L. Edvinsson	Lidský kapitál	Strukturální kapitál	
	A. Pietruszka-Ortyl	Sociální kapitál (lidský kapitál + mezilidské vztahy)	Organizační kapitál	
	H. Saint-Onge	Lidský kapitál	Zákaznický kapitál (vztahový)	Organizační kapitál (strukturální)
	N. Bontis	Lidský kapitál	Vztahový kapitál	Strukturální kapitál
	K. E. Sveiby	Individuální kompetence (později nazvané lidským kapitálem)	Vnější struktura	Vnitřní struktura
+	C. Molloy	Lidský kapitál	Zákaznický kapitál	Strukturální kapitál
	T. Stewart	Lidský kapitál	Zákaznický kapitál	Strukturální kapitál
	G. Ross, J. Ross	Lidský kapitál	Zákaznický kapitál	Organizační kapitál
	M. Bratnicki	Lidský kapitál	Sociální kapitál	Organizační kapitál
	A. Sopińska, P. Wachowiak	Lidský kapitál	Tržní kapitál	Organizační kapitál
	A. Fazlagic, W. Kurowski	Lidské zdroje	Intelektuální aktiva	Duševní vlastnictví
	A. Brooking	Aktiva vztahující se k lidem	Tržní kapitál	Infrastrukturní aktiva Intelektuální majetek

Zdroj: Sopińska (2015, str. 115)

Autor ve své práci používá kategorizaci intelektuálního kapitálu podle G. Rosse, J. Rosse, jak je výše zmíněno, nebo podle J. Bartáka. Znamená to tedy rozdělení na lidský kapitál, organizační kapitál a zákaznický kapitál.

Většina autorů, kteří o intelektuálním kapitálu píšou, zmiňují fakt, že v současnosti existuje mnoho užívaných definic intelektuálního kapitálu. Snad je to v měnícím se světě, založeném na znalostech, přirozeným jevem. Dává to možnost těm, kteří se o dané téma zajímají a rozvíjejí jej, stávající definice doplňovat.

Pojďme nyní co nejdůkladněji přiblížit obsah intelektuálního kapitálu.

Především pro laickou veřejnost je intelektuální kapitál často zobecňován a definován jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou organizace.

Mezi nejjednodušší a srozumitelné definice patří ta, jež ve své práci zmiňují Akpinar, Akdemir (1999, str. 333) na <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf> píší: „nejrozšířenější definici

intelektuálního kapitálu je „znalost, která má hodnotu pro organizaci“.¹²

Velmi věcně a pravdivě odpovídá Barták (2006, str. 25) na otázku, co rozumíme intelektuálním kapitálem. Jsou to: „Organizované znalosti, s kterými organizace disponuje, prakticky je využívá a které jí slouží k vytváření bohatství.“

Pro Eźbietu Skrzypek (2002, str. 691) je intelektuální kapitál komplexním procesem s dopadem na efektivitu: „Intelektuální kapitál jsou aktiva nefigurující ve finanční rozvaze. Je to suma vědomostí, kterou vlastní lidé uvnitř firmy, a dovedností využívat těchto znalostí ve prospěch rozvoje podniku, jež se následně promítají do jednotlivých složek efektivit.“¹³

O způsobu, jakým nahlíželi na intelektuální kapitál ve Skandii, která byla jeho kolébkou, píšou Edvinsson, Malone (2001, str. 21) následující: „Jádrem modelu intelektuálního kapitálu společnosti Skandia byla myšlenka, že skutečná hodnota společnosti spočívá v její schopnosti vytvářet konstantní hodnotu skrze implementaci vize a strategii z ní vyplývající. Tato strategie může určit konkrétní faktory úspěchu, které musí být maximalizovány. Tyto faktory lze dále rozdělit do čtyř samostatných oblastí zájmu: finance, klienti, procesy, obnova a rozvoj a také do jedné společné oblasti: lidé. ... Těchto pět faktorů dohromady vytvořilo nový historický a dynamický reportovací model, který Skandia nazval Navigator.“¹⁴

Zabývat se intelektuálním kapitálem znamená znát jeho jednotlivé položky a rozumět jim. Intelektuální kapitál je nutné měřit a také řídit. Právě takto na něj nahlíží na https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/746/Bombiak_Zarzadzanie_kap

¹² Akpınar, A. T., Akdemir, A. *Intellectual capital* (překlad: autor práce) „The most widely used definition of intellectual capital is „knowledge that i sof value to an organization.“

¹³ Skrzypek, E. *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa* (překlad: autor práce) „Kapitał intelektualny to zasób pozabilansowy. Jest to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy z pożytkiem dla rozwoju przedsiębiorstwa, co w konsekwencji pozwala na jej przekształcenie w składniki jego efektywności.“

¹⁴ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Sercem modelu kapitału intelektualnego Skandii byla idea, že prawdziwa wartość przedsiębiorstwa leży w jego zdolności do generowania stałej wartości poprzez wdrażanie wizji i wynikającej zeń strategii. Ze strategii tej moż wyznaczyć określone czynniki sukcesu, które muszą być maksymalizowane. Czynniki te mogą być z kolei pogrupowane w cztery odrębne obszary zainteresowania: finance, klienci, procesy, odnowienie i rozwój, jak również w jeden wspólny obszar: ludzie. ...Owych pięć czynników w połączeniu stworzyło nowy historyczny i dynamiczny model sprawozdawczości, który Skandia nazwała Nawigatorem.“

[italem_intelektualnym.pdf?sequence=1](#) Bombiak (2013, str. 58): „Efektivní řízení intelektuálního kapitálu je dnes nesmírně cenná dovednost, která rozhoduje o skutečné ceně společnosti, její schopnosti vytvářet zisky a také o perspektivě jejího rozvoje. Zvláště důležité je přesné rozpoznání těchto nehmotných aktiv, které mají klíčový význam pro předmět podnikání a jejich efektivní využití s cílem vytvořit přidanou hodnotu.“¹⁵

V souvislosti s intelektuálním kapitálem je třeba zmínit dvě skutečnosti. První říká, že „model zdrojů“ - intelektuální kapitál vnímá zaměstnance v nejširších souvislostech jako člověka moudrého (*homo sapiens*) a nikoli jen člověka zručného (*homo habilis*).

Druhá míní, že moudrost vychází z reflexe a poučení a zaměřuje se na budoucnost. Současný svět, a nejen ten podnikový, má rád aktuální úspěch. Cílení intelektuálního kapitálu je směřováno na úspěch v budoucnosti. V této souvislosti píše Edvinsson, Malone (2001, str. 17): „Je snadné pochopit, proč intelektuální kapitál nezapadá do tradičního účetního modelu. Zejména intelektuální kapitál měří činnosti, jako je budování loajality zákazníků nebo kompetence zaměstnanců, které po mnoho let nemusí mít na zisk společnosti vliv. Neoceňuje však krátkodobé úspěchy, které v budoucnu neovlivní postavení.“¹⁶

Přijímání intelektuálního kapitálu je dobrým znamením doby. Tento model není určen pouze či především ke generaci zisku. Rozvíjí nehmotnou část světa a dává humánní rozměr hmotnému.

¹⁵ Bombiak, E. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka* (překlad: autor práce) „Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym to umiejętność niezwykle dziś cenna, decydująca o realnej wartości przedsiębiorstwa, jego zdolności do generowania zysków oraz perspektywach rozwoju. Szczególnie ważne staje się dokładne rozpoznanie i zdefiniowanie tych aktywów niematerialnych, które mają kluczowe znaczenie dla podmiotu oraz efektywne ich wykorzystywanie w celu tworzenia wartości dodanej.“

¹⁶ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Łatwo jest zauważyć, dlaczego kapitał intelektualny nie pasuje do tradycyjnego modelu rachunkowości. W szczególności kapitał intelektualny wycenia działania, takie jak budowanie lojalności klientów czy kompetencji pracowników, które mogą przez wiele lat nie wpływać na zyski przedsiębiorstwa. Nie docenia natomiast krótkoterminowych sukcesów, które nie wpływają na pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości.“

4.3 Lidský kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál

Lidský kapitál

Základním kamenem intelektuálního kapitálu je lidský kapitál. Podle Bartáka (2006, str. 26): „Ten můžeme chápat jako soubor veškerého „inteligentního jmění“, který je společnost schopna samostatně nebo pomocí strukturálního kapitálu přetvořit v konkrétní hodnotu.“ Lidský kapitál je zdrojem organizačního kapitálu a tvůrcem zákaznického.

Důležitost a primární roli lidského kapitálu vyjadřují Akpınar, Akdemir (1999, str. 334) na <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf> takto: „Lidé jsou jediným pravými zástupci v podnikání; všechno jmění a uspořádání, ať už hmotné výrobky nebo vztahy jsou výsledkem lidské existence.“¹⁷ Počátek hmotného i nehmotného majetku podniku je v penězích vlastních či půjčených (i zde byl potřebný um), v lidském vědění a v lidských rukou.

Na synergický efekt všech atributů lidského kapitálu včetně síly, která ji uvádí do pohybu, upozorňují Edvinsson, Malone (2001, str. 34): „V hesle „lidský kapitál“ jsou ukryty všechny dovednosti, znalosti a zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků společnosti. Musí to však být více než jen součet těchto měř, musí také obsahovat dynamiku inteligentní organizace v měnícím se konkurenčním prostředí.“¹⁸

Na důležitost přístupu managementu podniku k lidem, kteří jsou nositeli největšího intelektuálního kapitálu a na křehkost vztahu zaměstnavatel - zaměstnanec upozorňují Akpınar, Akdemir (1999, str. 334) na: <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf> „Zaměstnanci s největším intelektuálním kapitálem se stali v podstatě dobrovolníky, protože najdou pracovní příležitost v mnoha firmách. Neznamená to, že pracují zdarma, ale že mají volbu v tom,

¹⁷ Akpınar, A. T., Akdemir, A. *Intellectual capital* (překlad: autor práce) „People are the only true agents in business; all assets and structures, whether tangible physical products or intangible relations, are the result of human action and depend ultimately on people for their continued existence.“

¹⁸ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Pod hasłem „kapitał ludzki“ kryją się wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Ale musi on być więcej niż sumą owych miar; musi również ujmować dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym.“

kde budou pracovat a pracují v konkrétní firmě. Dobrovolníci jsou odhodláni kvůli své emocionální vazbě k firmě. Méně se zajímají o to, co jim to přinese, více o význam jejich práce.“¹⁹ Ukazuje se, že využívání toho nejlepšího může stát podnik jen velmi málo a že budoucnost lidského kapitálu závisí na lidském kapitálu, který jej řídí, vede.

Velmi komplexní definici lidského kapitálu přináší Barták (2006, str. 27) a formuluje ji následovně: „Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, kteří pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších okolnostech.”

Čím vším může být lidský kapitál, zdůrazňují Jagoda a Sokołowska (2002, str. 237) a poukazují také na roli majitele a managementu podniku: „**Lidský kapitál** to je znalost, zkušenost, přítomnost a možnosti působení člověka v podniku. Tento kapitál je vlastnictvím zaměstnanců, takže nemůže být přivlastněn, ale jediné může podléhat “nájmů”. Lidský kapitál se skládá z kompetencí a dovedností zaměstnanců. Když podnikatel, manažér přijímá do práce schopné lidi a vytváří jim správné podmínky pro rozvoj, zvyšuje tento kapitál. Lidský kapitál je kolektivní kompetencí firmy k získání nejlepších řešení z vědomostí jejich pracovníků. To je důležitá věc, protože je zdrojem inovací a strategické obnovy. Moderní malá firma, která rozumí, že pracovníci jsou pro její fungování nejdůležitější a jejich efektivní řízení je základem úspěchu, musí investovat do “lidského kapitálu” a způsobu práce. Díky tomu bude dosaženo vyšší účinnosti technicko-hospodářských systémů, vyšší kvality pracovního života a silnější motivace pracovníků. Je důležité si uvědomit, že vědomosti pracovníků a závislost mezi nimi

¹⁹ Akpınar, A. T., Akdemir, A. *Intellectual capital* (překlad: autor práce) „Employees with the most intellectual capital have essentially become volunteers, because the best employees are likely to find work opportunities in a number of firms. This does not mean that employees work for free, but that they have choices about where they work and, therefore, essentially volunteer in a particular firm. Volunteers are committed because of their emotional bond to a firm. Volunteers are committed because of their emotional bond to a firm. They are less interested in economic return than in the meaning of their work.“

a firmou jsou mnohem důležitějším majetkem, který má větší vliv na konečné výsledky než klasický hmotný majetek obsažený v rozvahách.”²⁰

Lidský kapitál přesahuje hranice podniku. Jsou to lidé, zaměstnanci, kteří díky své emoční inteligenci, znalostem, akceschopnosti atd. vytvářejí a řídí důležité relace i mimo podnik.

Odchod zaměstnance/ů s vysokým lidským kapitálem může mít pro jednu firmu devastující účinek a jinému podniku přinést hodnotu, jaká jí doposud scházela, a pomoci vytvořit rozdíl v konkurenceschopnosti.

Organizační kapitál

Řízení podniku je řízením jeho infrastruktury, tedy jejich jednotlivých prvků. V širším slova smyslu za něj můžeme pokládat jednotlivé složky intelektuálního kapitálu. Způsob, jakým je podnik řízen, je zosobněním jeho know-how. Velmi často představuje něco odosobněného, formálního, co stojí nad zaměstnanci a často jakoby i mimo ně. Přitom jsou to právě lidé, kteří zavedli a spravují určitý způsob řízení.

Organizační kapitál je odrazem úrovně lidského kapitálu od počátku po současnost daného podniku. Dobře vytvořený, dobře zorganizovaný podporuje růst všech oblastí intelektuálního kapitálu. V této souvislosti na http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt7/22_Szulczyńska.pdf Szulczyńska (2005, str. 236) píše: „Strukturální kapitál (známý také jako organizační) je považován za infrastrukturu podporující lidský kapitál a jeho efektivní využití: filozofii řízení,

²⁰ Jagoda, H., Sokołowska, A. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym* (překlad: autor práce) „Kapitál lidski to wiedza, doświadczenie, obecność i możliwość działania człowieka w przedsiębiorstwie. Kapitál ten jest własnością zatrudnionych, więc niemoże zostać zawłaszczony, a jedynie podlegać „wydierżawieniu“. Kapitál lidski składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy przedsiębiorca, menedžer przyjmuje do pracy zdolnych ludzi i stwarza im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitál. Kapitál lidski jest zbiorową kompetencją firmy do wydobycia najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. To ważna rzecz, ponieważ stanowi źródło inowacji i strategicznej odnowy. Nowoczesna mała firma, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla jej działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą jej sukcesu, powinna inwestować w „kapitál lidski“ i systemy pracy. Dzięki temu osiągnie większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników. Ważne jest, by zrozumieć, że wiedza pracowników oraz zależność między nimi i przedsiębiorstwem, jest o wiele ważniejszym majątkiem, mającym większy wpływ na osateczny wynik, niż klasyczne materiálně aktywa zawarte w zwykłych aktywach.“

organizační kulturu, řídicí procesy, informační systém, systém vztahů a finance.”²¹

Co všechno obsahuje organizační kapitál? Širší pohled na jeho obsah nabízí Barták (2006, str. 27): „Organizační kapitál zahrnuje veškeré intelektuální vlastnictví firmy, její patenty, vynálezy, databáze, technologie, organizační chování. Lze do něho řadit znalosti týkající se stávajících, inovovaných či nově uvažovaných procesů uvnitř firmy (procesní kapitál, inovační kapitál, kapitál na obnovu a rozvoj).”

Organizační kapitál umožňuje interakci mezi jednotlivými kapitály a je svou strukturou také základem pro řízení znalostí v podniku. To, co je v jeho správě, zůstává podniku ve formě explicitních znalostí. Baron, Armstrong (2008, str. 27) píší: „Organizační (strukturální) kapitál zahrnuje znalosti, které jsou majetkem organizace, nikoli jednotlivých zaměstnanců. Tyto znalosti lze charakterizovat jako vložené nebo institucionalizované, které lze udržovat pomocí informačních technologií ve snadno přístupných a snadno rozšiřitelných databázích. Mohou to být formální (explicitní) znalosti zapsané do databáze, pokyny nebo standardní operační postupy nebo skryté (tacitní) znalosti, které byly získány, vyměněny mezi lidmi a pokud je to možné, kodifikovány.“²²

Zodpovědně vybudovaný organizační kapitál může pomoci podniku v době krize. Dobré základní kameny nedovolí sejít z potřebné cesty, na kterou jsou zvyklí zaměstnanci, dodavatelé i odběratelé. Organizační kapitál využívá naakumulované zkušenosti k prospěchu všech.

²¹ Sulczyńska, U. *Kapitał intelektualny w działalności inowacyjnej przedsiębiorstw* (překlad: autor práce) „Kapitał strukturalny (zwany również organizacyjnym) ujmuje się jako infrastrukturę wspierającą kapitał ludzki i jego efektywne wykorzystanie: filozofię zarządzania, kulturę organizacji, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań i relacje finansowe.“

²² Baron, A., Armstrong. M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim* (překlad: autor práce) „Kapitał organizacyjny (strukturalny) obejmuje wiedzę, która jest własnością organizacji, a nie poszczególnych pracowników. Można tę wiedzę określić jako osadzoną lub też zinstytucjonalizowaną, którą można utrzymać za pomocą technologii informacyjnej w łatwo dostępnych i dających się łatwo powiększać bazach danych. Może być to wiedza formalna (jawna), wprowadzona do bazy danych, instrukcji lub standardowych procedur operacyjnych, albo wiedza ukryta (cicha), która została zdobyta, wymieniona między ludźmi i, jeśli to możliwe, skodyfikowana.“

Zákaznický kapitál

Získávání zákaznického kapitálu je stejně dlouhé a obtížné jako budování podniku. Právě do něho totiž také patří značka podniku či jeho pověst. Lze do něj zahrnout všechny typy vztahů jednotlivých zaměstnanců s klienty, ale rovněž dodavateli a jinými, obsahující pozitiva, ale i chyby a ponaučení, které podnik za dobu své existence získal a umí je používat.

V podnicích, firmách úzce zaměřených na vztahy se zákazníky může být zákaznický kapitál součástí lidského kapitálu.

Čím tedy je zákaznický kapitál? Podle Bartáka (2006, str. 26): „Zákaznický kapitál představuje znalost toho, co chtějí, eventuálně budou chtít zákazníci. Znalost jejich potřeb, přání, aspirací, tužeb, preference, očekávání, kvantitativních a kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby – základ nejen pro reaktivní, ale i proaktivní uspokojování anticipovaných potřeb zákazníka.” Pro podnik orientovaný na budoucnost je důležité vést formální i neformální dialog se zákazníkem ohledně jeho možných přání a očekávání, které do budoucna má.

Zákaznický kapitál v sobě integruje nejen odběratele, ale celý řetězec spojený s existencí podniku. Na tuto skutečnost poukazuje Beyer (2010, str. 175-176) na http://212.14.11.13/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-14.pdf a dokonce do ní zahrnuje i konkurenci, od které se dobrý podnik dovede také mnohé naučit. Beyer píše: „Tržní kapitál - jeho základem jsou vztahy s vnějším prostředím, zejména se zákazníky, ale také s dodavateli, konkurenty a partnery. Tržní kapitál to je také pověst společnosti a loajalita zákazníků. Je to hodnotou firmy díky správným kontaktům s prostředím a výsledkem angažovanosti lidského kapitálu podporovaného organizačním kapitálem. Tržní kapitál může být ve vlastnictví podniku, a proto jej lze prodat. Je to však prvek intelektuálního kapitálu, který je nejobtížněji spravovatelný, protože je umístěn mimo podnik.”²³

²³ Beyer, K. *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania* (překlad: autor práce) “Kapitał rynkowy – jego podstawą są relacje z otoczeniem zewnętrznym, głównie z klientami, ale także dostawcami, konkurentami i partnerami. Kapitał rynkowy to również renoma przedsiębiorstwa oraz lojalność klientów. Jest wartością firmy dzięki właściwym kontaktom z otoczeniem i wynikiem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomaganego przez kapitał organizacyjny. Kapitał rynkowy może być własnością przedsiębiorstwa, zatem może być sprzedany. Jest on jednak elementem kapitału intelektualnego, którym najtrudniej zarządzać, gdyż jest usytuowany poza przedsiębiorstwem.”

Beyer připomíná, že je složité řídit zákaznický kapitál, protože existuje mimo podnik. Jeho váha spočívá v kontaktech a v proaktivním udržování těchto kontaktů.

Na výše zmíněné navazují Akpınar, Akdemir (1999, str. 336-337) a rozšiřují zákaznický kapitál významným způsobem o znalosti trhu či politiky státu, na <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf> dodávají: „Zákaznický kapitál zahrnuje znalosti o trhu, vztazích se zákazníky a dodavateli, průmyslových sdruženích a důkladnou znalost politiky státu. Frustraní manažeři často nechápou, že mohou využívat bohatství znalostí od svých klientů a dodavatelů. Pochopit líp než kdokoli jiný, co zákazníci chtějí u produktu nebo služby, vytváří rozdíl mezi obchodním lídrem a řadovým dodavatelem.“²⁴

Zákaznický kapitál je důležitým dílem celku vytvářející konkurenční výhodu podniku. Pro mnohé podniky představuje stále skryté bohatství, jehož exploatace stále čeká na svůj čas.

4.3.1 Propojení jednotlivých kapitálů

Síla a přínos intelektuálního kapitálu je v uvědomování si jeho jednotlivých nehmotných faktorů a v jejich vzájemné provázanosti. V této souvislosti píše Barták (2006, str. 26): „Soustředíme pozornost na tři klíčové dimenze, které se nejvýrazněji podílejí na vytváření hodnoty firmy. Jsou to: lidský, organizační a zákaznický kapitál.“

Tyto tři dimenze obsahují podle Rzempała, J., Rzempała, A. (2014, str. 691) na https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/66-2014/FRFU-66-687.pdf následující: „Lidský kapitál, dovednosti zaměstnanců, organizační kulturu a vedení, strategie jednání, klienti, orientace na klienta, výrobek, kvalita, inovace, značka, informace a informační systém

²⁴ Akpınar, A. T., Akdemir, A. *Intellectual capital* (překlad: autor práce) „Customer capital it includes knowledge of market channels, customer and supplier relationships, industry associations and a sound understanding of the impacts of government public policy. Frustrated managers often do not recognize that they can tap into a wealth of knowledge from their own clients and suppliers. Understanding better than anyone else what customers want in a product or a service, is what makes someone a business leader as opposed to a follower.“

spolupráce, kooperace, strategické aliance, fúze, akvizice, dopad na životní prostředí, ekologie.“²⁵

Vědomým, ale i nevědomým propojováním všech tří kapitálů, dimenzí, dochází k výrazným synergickým efektům, které výrazně ovlivňují firemní kulturu, procesy, kvalitu atd., tedy růst firmy ve všech ohledech.

Význam tohoto faktu formuluje na http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip25-2012/SiP-25-241.pdf Beyer (2012, str. 250), která k propojování jednotlivých kapitálů píše: „Síla intelektuálního kapitálu vyplývá ze spojení a vzájemných vztahů mezi jednotlivými prvky. Znamená to, že pro efektivní práci lidského kapitálu, je nezbytný organizační kapitál. Na druhou stranu se zákaznický kapitál bez podpory lidského a organizačního kapitálu nepříčiní k vytváření hodnoty intelektuálního kapitálu. Vliv jednotlivých složek intelektuálního kapitálu může přímo ovlivňovat dosaženou úroveň konkurence schopnosti podniku.“²⁶

Uvědomování si důležitosti a hledání jednotlivých závislostí mezi lidským, organizačním a zákaznickým kapitálem a jejími faktory je cestou k vyšší hodnotě firmy, kterou výše zmiňuje Barták. Znamená to využít, vytěžit i to, čemu dnes není přikládána důležitost, co je podceňováno, ale s čím konkurence možná již pracuje.

4.4 Intelektuální kapitál a podnikové vzdělávání

V jedné z předchozích podkapitol jsme popsali, co je obsahem intelektuálního kapitálu. Není nic z výše zmiňovaného, co by dříve nebo později nebylo v lidských silách zlepšit. Podmínkou je umět, chtít a moci. Především umět je bytostně spojeno s interním

²⁵ Rzempala, J., Rzempal, A. *Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa* (překlad: autor práce) „Kapitał ludzki, umiejętności kadry, kulturę organizacyjną i przywództwo, strategię działania, klientów, zorientowanie na klienta, produkt, jakość, innowacyjność, markę, informację i systemy informacyjne, kooperację, kooperencję, aliance strategiczne, fuzje, przejęcia, wpływ na środowisko, ekologie.“

²⁶ Beyer, K. *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* (překlad: autor ZP) „Siła kapitału intelektualnego wynika z połączenia i wzajemnych relacji między jego poszczególnymi elementami. Oznacza to, że do efektywnej pracy kapitału ludzkiego niezbędny jest kapitał organizacyjny. Z drugiej strony kapitał rynkowy bez wsparcia kapitału ludzkiego i organizacyjnego nie przyczyni się do kształtowania wartości kapitału intelektualnego. Wpływ poszczególnych składników kapitału intelektualnego bezpośrednio może wpływać na osiągnięty poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.“

nebo externím podnikovým vzděláváním, vědomým i nevědomým a případně s informálním vzděláváním.

Stávající znalosti zaměstnanců a s tím spojené dovednosti i zkušenosti představují uvědomovaný či neuvědomovaný obsah intelektuálního kapitálu. Ten je možné, ale především vědomě nutné, rozvíjet vzděláváním, tedy rozšiřováním znalostí. Barták (2007, str. 30) definuje znalost následovně: „Je to zdroj, který nepodléhá fyzické ani morální amortizaci. Používáním se neznehodnocuje, naopak se obohacuje, roste, „nabaluje“ na sebe další znalosti, zejména v synergickém managementu.“

Každá úroveň podnikového vzdělávání od náhodného přístupu, po koncepci učící se organizace, ovlivňuje a mění úroveň intelektuálního kapitálu. Vychází z nutnosti a posléze z vědomé potřeby a zkušenosti. Barták (2014) píše: „Budoucnost patří firmám, které rychleji, než druhé pochopí, čeho mohou moudrým motivováním svých lidí k cílenému a efektivnímu využívání a rozvíjení znalostního a tvůrčího potenciálu dosáhnout. Tedy firmy, které vytvářejí podmínky pro efektivní rozvíjení a uplatňování firemních znalostí v explicitní i tacitní podobě. Dbají na to, aby znalostní pracovník, jakým by měl být koneckonců každý (není prakticky profesní činnosti, k jejímuž zvládnutí by nebylo třeba znalostí), uměl nejen analyzovat data a informace a převádět je ve znalosti, ale také je promyšleně, kvalifikovaně, moudře využívat a učit tomu druhé.“

Úroveň intelektuálního kapitálu podniku determinují jednotlivci, týmy, oddělení, ale často i ti, se kterými podnik kooperuje. Každá definice intelektuálního kapitálu vychází a stojí na znalostech, kterými podnik disponuje, a dovednostech je využít k tvorbě přidané hodnoty a bohatství podniku. Znalosti jsou zásadním způsobem spojené s formálním, neformálním vzděláváním a informálním učením. Neformální vzdělávání je pak přirozenou součástí rozvoje lidských zdrojů. Nelze tedy vnímat odděleně intelektuální kapitál a podnikové vzdělávání. Podniky, které nechtějí stagnovat, se musí vzdělávat. Jeden z nejdůležitějších důvodů, proč je to zapotřebí, uvádí Barták (2007, str. 30): „Můžeme tedy říci, že znalosti plodí řešení a ta implikují nové požadavky na další znalosti. Každá znalost představuje jakési „silové pole“, které „přitahuje“ zájem žádoucího řešení, např. nového produktu či nové služby – další a další znalosti.“

Podniky by měly dbát na to, aby kromě externích vzdělavatelů měly i vlastní, interní vzdělavatele. Předaná používaná znalost dále zvyšuje svou hodnotu. Rozvíjí vzdělavatele i vzdělaného. Znalosti, dovednosti získané každodenním plněním svěřených úkolů posilují nejen jedince, ale i týmového a podnikového ducha.

Znalosti jsou dnes položkou všestranně sdílenou. V podniku jsou předávány mezi těmi, kteří s nimi umí pracovat a dovedou je mnohdy využít v dalších procesech, inovativních řešeních. Senge, (1990) píše: „Staré časy, kdy se Henry Ford, Alfred Sloan nebo Tom Watson učili organizaci, jsou pryč. Ve stále dynamičtější, vzájemně závislém a nepředvídatelném světě už není možné, aby „to někdo nahoře vymyslel“. Starý model - „ti nahoře myslí a ti dole jednají“ - musí nyní ustoupit integraci myšlení a jednání na všech úrovních.“²⁷

Interní, vnitrofiremní učení může mít často i neformální charakter a může využívat již nabytého kapitálu k jeho upevnování a rozšiřování. K tomuto předávání znalostí a dovedností dochází mezi členy jednotlivých oddělení nebo napříč odděleními tak, jak o tom píše Low, Kalafut (2004, str. 147): „Tyto skupiny-prodejci, kteří si vyměňují informace o zákaznících, technici sdílející zkušenosti spojené s různými problémy atd. - mohou být velmi dobrými stimulatory rozvoje dovedností.“²⁸

U informálního učení, které je bezesporu součástí každého podniku, můžeme hovořit o sociálním nebo také společenském kapitálu, který je v našem chápání součástí lidského kapitálu. Možnosti, jak získat informaci, znalost, porozumět věci, nabízí Low, Kalafut (2004, str. 147): „Sociální kapitál“ znamená neformální sdílení informací, což se děje v kuloárech nebo nad šálkem kávy v nedalekém baru.“²⁹

²⁷ Senge, P. M. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations* (překlad: autor práce) The old days when a Henry Ford, Alfred Sloan, or Tom Watson learned for the organization are gone. In an increasingly dynamic, interdependent, and unpredictable world, it is simply no longer possible for anyone to “figure it all out at the top.” The old model, “the top thinks and the local acts,” must now give way to integrating thinking and acting at all levels.“

²⁸ Low, J., Kalafut, P. C. *Niematerialna wartość firmy* (překlad: autor práce) Grupy te – sprzedawcy wymieniający się informacjami i klientach, technicy dzielący się doświadczeniami związanymi z różnymi problemami i tak dalej – mogą być bardzo dobrymi stymulatorami rozwijania umiejętności.“

²⁹ Low, J., Kalafut, P. C. *Niematerialna wartość firmy* (překlad: autor práce) „Kapitał społeczny“ oznacza nieformalne dzielenie się informacjami, a więc to, co dzieje się w kuloarach lub nad filiżanką kawy w pobliskim barze.“

V souvislosti s intelektuálním kapitálem a podnikovým vzděláváním je třeba připomenout, že tento model zdrojů, který vnímá člověka jako alfu a omegu dnešního světa postaveného na znalostech, myslí především na zisk. Baron, Armstrong (2008, str. 22) píšou: „Všechny investice zaměstnavatelů do vzdělávání a rozvoje lidí jsou způsobem, jak přilákat a udržet lidský kapitál a také způsob, cesta, jak dosáhnout lepší návratnosti těchto investic.“³⁰ Zisk nahlížený přes prizma intelektuálního kapitálu se jeví méně kořistnický.

Dnešní doba je vnímaná jako společnost znalostí. Rozvoj společnosti, a tedy i podniku, je postaven na investici do lidského kapitálu, potažmo intelektuálního kapitálu. Touto investicí je vzdělávání.

4.5 Vztah úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání

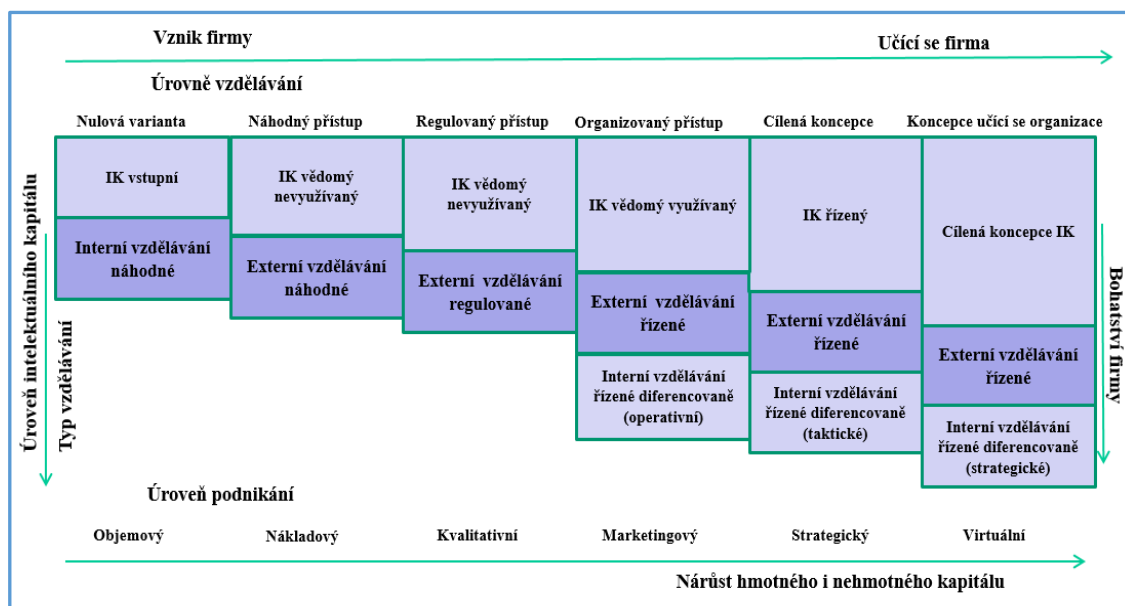
V páté kapitole této práce, která bude věnovaná autorovu výzkumu, se budeme snažit na získaných výsledcích prokázat spojitost mezi úrovní vzdělávání, úrovní podnikání (typu managementu) a intelektuálním kapitálem. Nyní bychom tento vztah včetně typu vzdělávání rádi graficky znázornili (obrázek č. 2).

Autor práce vychází:

- a) ze Sillera (1997), který definoval pět typů přístupů podniků ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců na všech úrovních (nulová varianta, náhodný přístup, organizovaný přístup, cílená koncepce, koncept učící se organizace);
- b) z Kopčaje (1999, str. 95-96) a jeho pěti typů managementu (objemový, nákladový, marketingový, strategický, virtuální);
- c) z vlastní pracovní zkušenosti nabyté ve výrobní podnicích.

³⁰ Baron, A., Armstrong, M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim* (překlad: autor práce) „Wszelkie inwestycje w szkolenia i rozwój ludzi dokonywane przez pracodawców są sposobem na przyciągnięcie i zatrzymanie kapitału ludzkiego, jak również drogą do osiągnięcia lepszego zwrotu z tych inwestycji.“

Obrázek č. 2: Vztah úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Autor této práce:

- d) doplnil úrovně vzdělávání o regulovaný přístup (viz. 3.11);
- e) doplnil úrovně podnikání o kvalitativní (viz. 3.11);
- f) přiřadil k jednotlivým úrovním vzdělávání a podnikání úrovně intelektuálního kapitálu;
- g) propojil jednotlivé úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typy vzdělávání, které ovlivňuje postupný nárůst intelektuálního kapitálu podniku.

Autor práce tato propojení vnímá následovně:

- 1) Úroveň podnikání zaměřená na objem se často pojí se začínajícím podnikem, ve kterém ještě nefungují základní procesy, kde není HR. Můžeme zde hovořit o nulové variantě vzdělávání, maximálně o informálním učení. V této fázi podnik disponuje vstupním intelektuálním kapitálem.
- 2) Úroveň podnikání zaměřená na náklady představuje podnik, který si uvědomuje, že k dalšímu rozvoji potřebují kapitál a že jednou z položek konkurenceschopnosti je cena výrobku. Velký objem výroby vyžaduje větší množství zaměstnanců a buďto HR nebo vedoucí zodpovědné za personální

politiku. Vzdělávání zaměstnanců je náhodné (především ve výběru vzdělávací firmy). Úroveň vzdělávání budeme tedy hodnotit jako náhodný přístup. V této fázi vlastní podnik intelektuální kapitál vědomý nevyužívá. Je si vědom důležitosti vědomosti, dovednosti, zkušenosti, ale co se týče jejich rozvoje, vědomě s nimi nepracuje.

- 3) Úroveň podnikání zaměřený na kvalitu je součástí na trhu etablovaného podniku, který si je vědom své úrovně a nyní i kvality nutné k dalšímu rozvoji na trhu. Úroveň vzdělávání představuje regulovaný přístup, který je již vědomým leč striktně regulovaným nástrojem. S intelektuálním kapitálem se stále vědomě nepracuje.
- 4) Úroveň podnikání zaměřená na marketing má za cíl uspokojení potřeb zákazníka. Úroveň vzdělávání dosahuje organizovaného přístupu. Procesy jsou vyhodnocovány a slabá místa jsou zlepšována především zvyšováním znalostí, a to jak externími vzdělavateli, tak funkčním interním vzděláváním. Při tomto způsobu řízení si je podnik vědom důležitosti intelektuálního kapitálu a využívá jej.
- 5) Úroveň podnikání zaměřená na strategii ukazuje na vysoce vyspělý podnik připravený na mnohé eventuality, které mohou vyvstat na trhu, a zároveň je to podnik s jasnou vizí a cíli. Toho všeho nejde dosáhnout bez stále se vzdělávajících zaměstnanců. Za tím vším stojí cílená koncepce vzdělávání s řízeným externím i interním vzděláváním, které má svou taktiku, jak dosáhnout optimálních výsledků v potřebných oblastech. V tomto případě můžeme také hovořit o řízeném intelektuálním kapitálu, jehož položky jsou měřené, a jako s takovými je s nimi nakládáno a jsou využívány k prospěchu všech.
- 6) Virtuální úroveň podnikání, která se stává součástí společnosti a ekonomiky založené na znalostech, by měla být postavena na koncepci učící se organizace. Vzdělávání má v tomto případě svou strategii i způsob řízení a je v rovnováze s individuální iniciativou a podnikovými pravidly. Stává se přirozenou všestranně podporovanou součástí života podniku a podporuje cílenou koncepci intelektuálního kapitálu.

Pro management podniků, ale i pro všechny jejich zaměstnance by mělo být samozřejmostí, že se zvyšující se úrovní podnikání naplňují i řadu „nižších ukazatelů“, které se staly samozřejmostí. Tímto znázorněním se autor snaží popsat jednotlivé základní etapy úrovně podnikání a úrovně vzdělávání, ke kterým patří intelektuální kapitál.

4.6 Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu

– celostní pohled

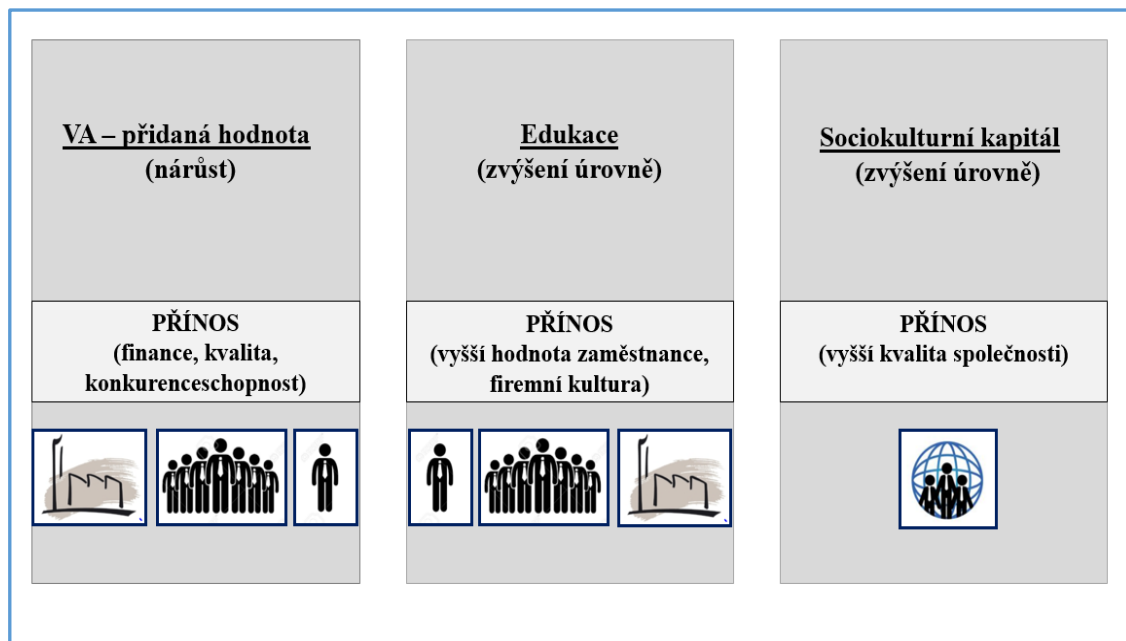
Autor práce zastává názor, že intelektuální kapitál působí na všechny složky společnosti a činí je intelektuálně a finančně bohatšími. Truneček (2003, str. 182) píše: „Zdroj bohatství ve společnosti znalostí je třeba hledat v individuálních a kolektivních znalostech.“

Přínosy podnikového vzdělávání z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu lze rozdělit do tří částí (obrázek č. 3):

- 1) Podnikové, firemní, organizační přínosy. Hmotné i nehmotné. Nárůst přidané hodnoty na výrobku, ale i službě, zvýšení kvality, snižování nákladů atd. Zvýšení povědomí o značce, vyšší úroveň podnikové kultury a mnohé další přínosy.
- 2) Zaměstnanecké, lidské přínosy. Rozvoj znalostí, dovedností a schopností umožňuje jednotlivci podílet se na rozvoji svého profesního i osobního života. Znamená to mít možnost lepší pracovní pozice, mzdy, uplatnění, společenského postavení.
- 3) Sociokulturní přínosy pro celou společnost. Stále vyšší vzdělanost a dobrá zkušenost jednotlivce zvyšuje konkurenceschopnost podniku, jeho kulturu, ekonomickou prosperitu, mění k lepšímu standardy dodavatele, podniku, odběratele. Změny zasahují jednotlivce, rodiny a vědomý i nevědomý pokrok zasahuje a mění celou společnost.

Provázanost intelektuálního kapitálu s rozvojem společnosti vyjadřuje Akpınar, Akdemir (1999, str. 333) na: <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf> „Znalost je velmi důležitým zdrojem pro lidi, firmy a země. Řízení znalosti

Obrázek č. 3: Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu – celostní pohled



Zdroj: Nierostek (2019)

a intelektuálního kapitálu vytváří nový zdroj konkurenční výhody.“³¹

Dnešní svět zásadním způsobem ovlivňují znalosti a informace. Podnikové vzdělávání je přirozeným komponentem a součástí celoživotního učení, které vytváří intelektuální kapitál. Součástí celku, společnosti jsou pak jednotlivci, zájmové skupiny, podniky atd. O důležitosti vzdělávání a znalostí pro celek (země, Evropa) pojednávají zásadní zmínky v Memorandu o celoživotním učení (2000) na, <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm> kde se píše:

- „Evropa pokročila ke společnosti a ekonomice založené na znalostech. Více než kdykoliv dříve se přístup k aktuálním informacím a znalostem, spolu s motivací a dovednostmi uváženě využívat tyto zdroje ve svůj prospěch i ve prospěch společenství jako celku, stává klíčem k posílení konkurenceschopnosti Evropy a ke zlepšení zaměstnatelnosti a adaptability

³¹ Akpınar, A. T., Akdemir, A. *Intellectual capital* (překlad: autor práce) „Knowledge is very important source for people, firms and countries. Managing knowledge and intellectual capital create new source of competitive advantage.“

pracovních sil.

- Dnešní Evropané žijí v komplexním sociálním a politickém světě. Více než kdykoliv předtím chtějí plánovat svůj vlastní život. Očekává se, že budou společnosti aktivně přispívat a že se musí naučit pozitivně žít s kulturní, etnickou a jazykovou rozmanitostí. Vzdělávání je ve svém nejširším smyslu klíčem k naučení a pochopení, jak se s těmito výzvami vyrovnat.“

Z výše zmíněného je patrné, že vzdělávání má obrovský vliv na aktivní občanství, které svůj přístup a výsledky zhodnocuje v intelektuálním kapitálu jednotlivců, podniků i zemí.

4.7 Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a podnikovou kulturou

Autor práce se domnívá, na základě svých zkušeností z výrobních podniků a také ze zkušeností interního a externího lektora, že existuje interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou (obrázek č. 4).

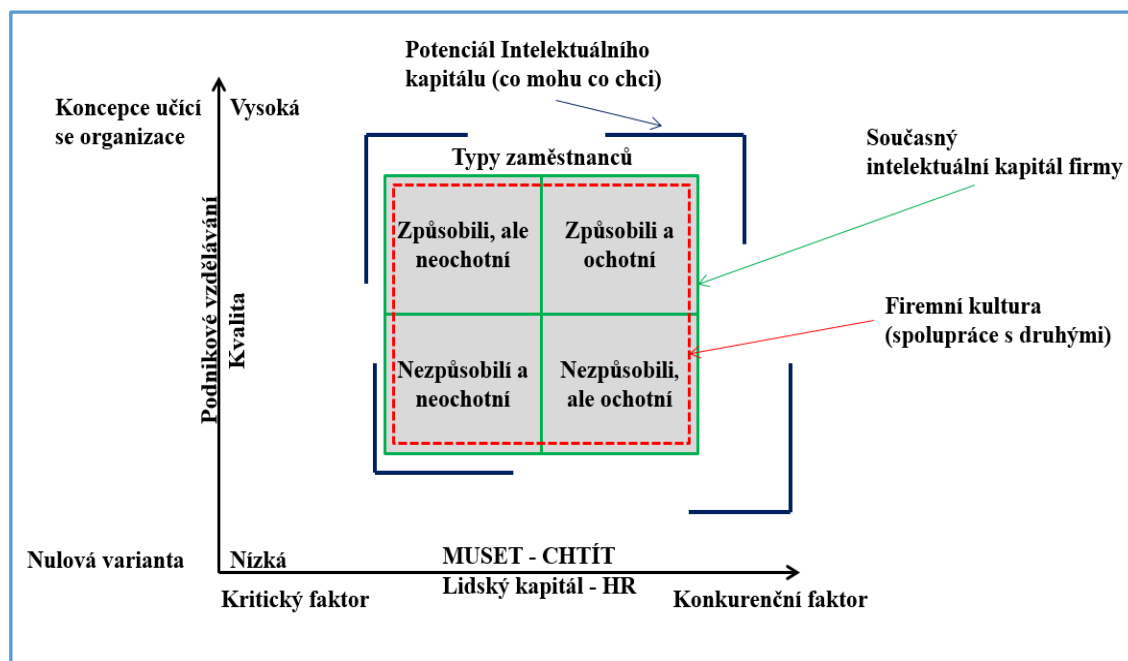
V každém podniku pracují různé typy zaměstnanců. Jako celek představují hodnotu lidského kapitálu, jehož úroveň může pro podnik představovat v nejhorším případě kritický a v nejlepším případě výrazně konkurenční faktor.

Tito zaměstnanci spoluvytvářejí každodenní podnikovou kulturu. Ta je ve většině případů ovlivněná celou řadou každodenních negativních podnětů (stres, špatná organizace práce, negativní synergie atd.) a nedosahuje tak úrovně, které by dosáhnout mohla.

Zaměstnanci jako jednotlivci i celek vytvářejí obsah i úroveň současného intelektuálního kapitálu. Různorodost typů zaměstnanců představuje potenciál intelektuálního kapitálu, který je u každého zaměstnance jiný, přesto však podle typů podobný.

Vzdělávání v podnicích se pohybuje od nulové varianty po koncepci učící se organizace. Jeho úroveň je však v rukou nejen managementu, ale i zaměstnanců

Obrázek č. 4: Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou



Zdroj: Nierostek (2019)

samotných (neformální interní vzdělávání).

Tolik důležitá a všemi směry proklamovaná kvalita produktů či služeb je součástí všeho výše zmíněného.

Všechny faktory spolu koexistují a vytvářejí menší či větší symbiózu. Není kvality bez správného typu zaměstnanců, jež staví na správné podnikové kultuře s podporou vzdělávání. Správné vzdělávání a jeho způsob souvisí se znalostí zaměstnanců, úrovní intelektuálního kapitálu, kultury i kvalitou výrobku či služeb. Kulturu podniku tvoří správný mix typů zaměstnanců a jejich úroveň odborná i lidská. S kulturou podniku úzce souvisí přístup ke kvalitě, ale i k chápání důležitosti intelektuálního kapitálu. V neposlední řadě má vnímání důležitosti intelektuálního kapitálu zásadní dopad na podnikovou kulturu (a také z ní vychází), vzdělávání a kvalitu.

Míra interakce (trvalé) mezi těmito faktory souvisí s mírou zájmu o podnik, jednotlivých úrovní vedení podniku včetně zaměstnanců, s mírou komunikace a také s naplněním triády umět, chtít a moci.

4.8 Měření intelektuálního kapitálu

Chceme-li něco řídit, musíme to také měřit. Nejinak je tomu u intelektuálního kapitálu. Každý podnik si musí najít ty správné ukazatele a zpracovat je. Důležité ovšem je, k čemu získané údaje poslouží. Prezentace úrovně intelektuálního kapitálu pro vnitřní potřeby podniku je bezesporu důležitým nástrojem pro zlepšení procesu rozhodování. Umožňuje zjistit efektivitu jeho využívání. V této souvislosti píše Baron, Armstrong (2008, str. 80): „Měřítka tedy nejsou sama o sobě cílem, ale spíše prostředkem, který odůvodňuje strategii a umožňuje jí kontrolovat její efektivitu a také odhadovat náklady a posoudit význam různých činností.“³²

Vyhodnocování a prezentace výsledků spojených s intelektuálním kapitálem má z pohledu managementu i svá úskalí. Práce s tím spojené obnášejí finanční náklady a minimálně dočasný nárůst administrativy. Jinou skutečností je obava managerů, že budou odhaleny slabiny v jejich práci. Další obavou je, že si zaměstnanci uvědomí důležitost své role v podniku. Toto vše ještě může spojovat obava z nutné změny myšlení, mentality zaměstnanců, která mnohdy představuje právě největší obtíž.

Ve spojitosti s administrativou kolem vyhodnocování intelektuálního kapitálu se potenciální zúčastnění obávají složitosti těchto měření, případně nedostatku dat, která by měla být sbírána. Této oprávněné obavě by mělo být předejito a zabráněno již v samých počátcích, k čemuž Edvinsson, Malone (2001, str. 54) píše: „Čím složitější je vnější prostředí, tím sofistikovanější nástroje potřebujeme, abychom v něm mohli pracovat. Ale zároveň, aby tyto nástroje mohly být široce využívány, musí být uživatelsky přívětivé.“³³

V současnosti existují desítky metod měření intelektuálního kapitálu. Jak by tedy měl management podniku k této věci přistupovat? Kasiewicz, Rogowski, Kicinska (2006, str. 115) píše: „Volba konkrétní metody měření intelektuálního kapitálu závisí hlavně na pochopení důležitosti tohoto faktoru, stejně jako na úrovni angažovanosti a přípravy

³² Baron, A., Armstrong, M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim* (překlad: autor práce) „Mierniki same w sobie nie są więc celem, lecz raczej środkiem, który dostarcza uzasadnienia dla strategii i pozwala sprawdzić jej efektywność, a także umożliwić oszacowanie kosztów i ocenę znaczenia różnych działań.“

³³ Edvinsson, L., Malone, M. S. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Im bardziej złożone otoczenie zewnętrzne, tym bardziej wyrafinowanych narzędzi potrzebujemy, by w nim operować. Ale jednocześnie, by narzędzie owo mogło być powszechnie stosowane, musi być łatwe w obsłudze.“

vedoucích pracovníků pro správu intelektuálního kapitálu ve společnosti.”³⁴

Jak již bylo výše zmíněno, základem měření intelektuálního kapitálu je srozumitelnost, jednoduchost a shoda na tom, co měřit, a samozřejmě relevantní data. Tento princip podporují Kasiewicz, Rogowski, Kicińska (2006, str. 118): „Ukazatele intelektuálního kapitálu jsou nejjednodušším nástrojem používaným k měření jednotlivých prvků a složek intelektuálního kapitálu v podniku. Tyto ukazatele by měly být definovány tak přesně, aby samotný proces měření mohl být prováděn spolehlivě, jednoznačně a diskuse v rámci podniku byla zaměřena na otázku využití získaných výsledků v rozhodovacím procesu, nikoli na samotnou metodu měření.“³⁵

Mezi nejčastěji používané způsoby měření patří:

Skandia Navigator™ k tomu Mládková (2004, str. 104) píše: „Skandia Navigator™ je metoda podobná BSC. Vznikla přibližně ve stejné době a cílem bylo řešit podobné problémy jako BSC. Pomocí Skandia Navigator™ lze sledovat výkony v pěti oblastech: finanční, zákaznické, pracovníků procesů, obnovy a rozvoje. Skandia Navigator™ ukazuje, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jaký je jejich význam pro tvorbu hodnoty.“

Tobinův poměrový ukazatel intelektuálního kapitálu organizace – Q. K tomu se Kasiewicz, Rogowski, Kicińska (2006, str. 201) vyjadřují následovně: „Tento ukazatel je podobný ukazateli MV/BV s tím, že J. Tobin použil při tvorbě kalkulace místo položky „účetní hodnota hmotného majetku“ položku „náklady na reprodukci hmotného majetku.“ Tobinův ukazatel tak má následující podobu:

³⁴ Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicinska, M. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Wybór określonej metody pomiaru kapitału intelektualnego zależy głównie od rozumienia wagi tego czynnika, a także poziomu zaangażowania i przygotowania kadr kierowniczej do zarządzania kapitałem intelektualnym w firmie.”

³⁵ Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicinska, M. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Wskaźniki kapitału intelektualnego są najprostszym narzędziem wykorzystywanym do pomiaru poszczególnych elementów i składników kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Wskaźniki te powinny być określone na tyle precyzyjnie, aby sam proces pomiaru mógł być przeprowadzony rzetelnie i jednoznacznie, a dyskusja wewnątrz firmy skupiła się na kwestii wykorzystywania uzyskanych wyników w procesie decyzyjnym, nie zaś na samym sposobie pomiaru.“

Q.Tobin = tržní hodnota/náklady na reprodukci hmotného majetku.“³⁶

Intelektuální potenciál přidané hodnoty – VAIP (value Added intellectual potential). V kurzu Knowledge management ČVUT na: http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/H7/main.html?ID=5 je popsán následovně: „VAIP se počítá jako poměr mezi přidanou hodnotou a lidským kapitálem. Přidaná hodnota je počítána jako rozdíl mezi celkovými výnosy z prodaného zboží a služeb a vstupy jinými než lidské zdroje. Lidský kapitál bývá vyjadřován celkovými náklady na pracovníky či počtem pracovníků, což je ovšem určité zjednodušení, protože tím zahrneme i náklady na práci, které nemají nic společného s kreativitou lidského kapitálu.“

Total Value Creation (TVC™) - k tomu Mládková (2004, str. 105) píše: „TVC se snaží podchytit činnosti vytvářející hodnotu v organizaci a pracuje přitom s hodnotou v podobě plánované hodnoty. Poskytuje finanční i nefinanční informace. TVC se používá jako doplněk finančních zpráv.“

Podniky si musí najít svou cestu, svůj způsob měření a vylepšovat jej. Při hledání cesty jak se většinou také ukáží slabá místa při sběru dat, což samo o sobě, tedy změna ve způsobu sběru dat, přinese podniku mnoho užitku.

4.9 Závěr

Tato kapitola byla věnována především nehmotným hodnotám podniku a jejich důležitosti. Jako základ je zde zmiňován intelektuální kapitál, představující podnikový model zdrojů, složeného z lidského kapitálu, organizačního kapitálu, zákaznického kapitálu a tolik potřebné vzájemné synergie.

V kapitole byla zmíněna provázanost intelektuálního kapitálu a podnikového vzdělávání a jejich vzájemná determinace.

Autor práce v této kapitole popsal vztah úrovně vzdělávání a podnikání

³⁶ Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicinska, M. *Kapitał intelektualny* (překlad: autor práce) „Wskaźnik ten jest podobny do wskaźnika MV/BV, z tą różnicą, że J. Tobin w kalkulacji zastosował koszt odtworzenia aktywów materialnych zamiast ich wartości księgowej:

Wskaźnik q.Tobina = wartość rynkowa/koszt odtworzenia aktywów materialnych.“

s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání.

Dále byl představen autorův celostní pohled na dopad intelektuálního kapitálu, potažmo lidského kapitálu (znalosti, dovednosti, zkušenosti atd.) na společnost.

Byla zde rovněž popsána interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a podnikovou kulturou.

S důležitostí a přínosem intelektuálního kapitálu je spojeno jeho měření, které zde autor také popsal.

Tato kapitola je zároveň spojením s kapitolou č. 3 věnovanou podnikovému vzdělávání a kapitolou č. 5, jež je věnována autorovu výzkumu.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části práce je využit jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. První část výzkumu tvoří data získaná z výzkumného šetření učiněného napříč celou Českou republikou, vycházejícího z metody dotazování, techniky písemného dotazování (dotazníkové šetření). Druhá část výzkumu (podpůrná) využívá opět metody dotazování, ale také techniku polostrukturovaného rozhovoru. Respondenty byli manažeři pracující v podnicích Moravskoslezského kraje.

5.1 Důvod, význam a potřeba výzkumu

Důvodem výzkumu bylo hledání odpovědi na otázku stále se opakujícího nesouladu mezi snahou zvýšit produktivitu práce, nemožností získat nové (ideálně kvalifikované) zaměstnance a (ne)využíváním znalostí, schopností a dovedností současných zaměstnanců podniků, ve kterých autor v minulosti pracoval.

Význam výzkumu autor práce shledává:

- a) v potvrzení nebo vyvracení cíle práce a výzkumných otázek, v následné prezentaci, publikaci výsledků pro odbornou i laickou veřejnost;
- b) v oslovení (dotazníkovým šetřením) většího množství manažerů různých úrovní, kteří se touto cestou, ať už nově nebo opětovně, setkali s pojmem intelektuální kapitál a museli se jím zabývat;
- c) v tvorbě vzdělávací prezentace týkající se intelektuálního kapitálu, která bude sloužit managementu podniků, ale také studentům Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava.

V době rozesílání dotazníků projevilo přání několik členů managementu různých podniků sídlících v Moravskoslezském kraji dozvědět se více o tom, jak na tuto problematiku nahlízejí jim podobné podniky.

5.2 Výzkumné metody

V této práci byly použity dva typy výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní. K výše zmíněnému kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu píše Veteška (2016, str. 244) následující: „V humanitních a sociálních vědách, tedy i v andragogice a pedagogice, se dnes uplatňují dva druhy výzkumu, dokonce se mluví o paradigmatech. Jedná se o kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. Oba výzkumy však nejsou v protikladu, nýbrž se vzájemně kombinují a doplňují. Navíc se vyvinula smíšená metodologie či tzv. smíšený design výzkumu (mixed method design).“

Jako hlavní výzkumná metoda v rámci kvantitativního výzkumu byla použita metoda dotazování s technikou písemného dotazníkového šetření. Cílem bylo získat primární údaje. Kvantitativní výzkum podle Vetešky (2016, str. 244): „Je to záměrná a systematická činnost, při níž se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují a testují) hypotézy nejen o vztazích mezi jevy (testuje se i rozdíl a vliv na určité proměnné kategorie).“ Dotazníkové šetření bývá prezentováno jako snadné a rychlé. Nemusí však tomu tak být vždy. Pokud respondenti, jako je tomu v tomto případě, představují relativně úzký vzorek, může jejich vyhledání a oslovení, stejně jako dostatečná návratnost správně vyplněných dotazníků představovat velkou časovou náročnost.

Druhým zdrojem informací použitých pro tuto práci byl kvalitativní výzkum využívající metodu dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru. Jeho cílem bylo lepší porozumění jevům spojeným s výzkumnou tematikou. Ke kvalitativnímu výzkumu píše Veteška (2016, str. 244) následující: „Kvalitativní výzkum je podrobným popisem daného případu. Cílem není zevšeobecnění údajů, ale hluboké proniknutí do konkrétního případu a objevení nových souvislostí, které se hromadným (kvantitativním) výzkumem nedají objevit. Odhaluje nové skutečnosti a z nich vytváří nové hypotézy.“ Polostrukturovaný rozhovor vychází z připravených otázek, ale nabízí možnost respondentovi, aby odpovídal v širších souvislostech.

Před započítím obou výzkumů provedl autor práce pilotní výzkum, během kterého byla ověřena srozumitelnost otázek. Po drobných úpravách bylo možné přikročit k provedení obou typů výzkumu.

5.3 Výzkumný cíl, výběr tvrzení

Cílem výzkumu bylo získat nové poznatky, rozšířit stávající, uvést je do souvislostí, aby díky nim bylo možno lépe pochopit zkoumanou oblast zájmu, zájmu podniku či společnosti. Cíl této práce směřoval do aplikovatelného výzkumu. Měl by tedy být prospěšný všem, kteří projeví zájem o obsah práce, výsledky a cíle výzkumu. Pozitivním zjištěním je, že již během sběru dat projevila zájem o výsledky výzkumu řada respondentů.

Hlavním cílem této disertační práce bylo **analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání** a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání.

Vedlejší cíle práce jsou:

1. zmapovat současné povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců;
2. postihnout podmínky přechodu od intuitivního chápání významu intelektuální kapitál organizace k cílenému řízení jeho rozvoje (Knowledge Management);
3. pojmenovat ukazatele intelektuálního kapitálu, které jsou nejtypičtější (nejvíce sledované), pro danou úroveň podnikání;
4. navrhnout možnost využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro interní firemní vzdělávání;
5. vytvořit prezentaci – školení, pro management firem, vysvětlující intelektuální kapitál podniku ve spojení s potenciálem interního vzdělávání a jejich důležitost pro rozvoj podniku.

Výzkumný problém

Tato disertační práce se zabývá vztahy mezi intelektuálním kapitálem a podnikovým vzděláváním a vztahem intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání. V rámci výzkumu se budeme ptát, jaký je tento vztah? Bude se tedy jednat o relační (vztahový problém).

Výběr výzkumných otázek

Byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Výzkumná otázka:

Má znalost myšlenky (zásad) intelektuálního kapitálu zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (otázka č. 33).

2. Výzkumná otázka:

Je vysoká úroveň intelektuálního kapitálu ovlivněna tím, že minimálně 20 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let? (otázka č. 34).

3. Výzkumná otázka:

Existuje mezi intelektuálním kapitálem firmy a firemní kulturou významný vztah? (otázky č. 29, 30).

5.4 Výběr respondentů, charakteristika výzkumného vzorku

Před započítáním kvantitativního výzkumu provedl autor práce pilotní studii, na které si ověřil srozumitelnost otázek kladených respondentům. Pilotní studie se zúčastnilo 7 respondentů. Po drobných úpravách byl vytvořen dotazník-viz příloha A.

Respondenty výzkumu tvoří dvě základní skupiny. První skupinou jsou respondenti managementu podniků do 500 zaměstnanců napříč celou Českou republikou. Druhou skupinu tvořil management podniků do 500 zaměstnanců sídlících v Moravskoslezském kraji. Charakteristiku výzkumného vzorku představuje tabulka č. 4.

5.4.1 Charakteristika jedinců (polostrukturovaný rozhovor)

V rámci výzkumu byla jako podpůrný nástroj použita metoda dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru, která zároveň slouží jako verifikační nástroj výsledků, které přineslo písemné dotazování. Čtrnáct respondentů, manažerů čtrnácti různých podniků, tvoří náhodný vzorek těch, kteří byli ochotni v dané situaci (nikdy předem připravené) odpovědět na autorovy otázky. Jednalo se o velmi vstřícné respondenty.

Tabulka č. 4: Charakteristika výzkumného vzorku

Obecné informace	Skupina č. 1 Respondenti písemné dotazování	Skupina č. 2 Respondenti polostrukturovaný rozhovor
Celkový počet		
	100	14
Pohlaví		
Muž	61	10
Žena	39	4
Věk		
18-25 let	0	1
26-30 let	3	2
31-40 let	46	2
41-50 let	40	5
51-60 let	10	2
61 a více let	1	2
Vzdělání		
Vysokoškolské	90%	80%
Pracovní pozice		
Majitel	1	2
Akcionář	0	0
TOP management	38	6
Zaměstnanec HR (TOP management) nebo jiného oddělení, v jehož gesci je ve firmě zpolozodpovědnost za nábor nových zaměstnanců	7	4
Vedoucí pracovník (podílející se na výběru svých podřízených)	54	2

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje o těchto zaměstnancích zůstaly z důvodu ochrany osobních údajů a možnosti jejich zneužití zakódovány a tvoří součást této práce. Budou však k dispozici komisi k nahlédnutí během obhajoby.

5.5 Sběr dat

Na začátku února 2018 začal autor se sběrem dat. Všem potencionálním respondentům byl odeslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku (standardizovaný)-viz příloha A s vysvětlením, proč o to autor práce žádá. Součástí tohoto e-mailu byla elektronická adresa dotazníku (Google formulář). Pro ty, kteří se rozhodli dotazníky vyplnit, se jednalo o rychlé a anonymní vyplnění. Kontakt na respondenty autor získával zapojením nejširšího okruhu přátel, známých, spolupracovníků, ale především čerpal z volně přístupných e-mailových adres (např. klastrů). Šetření bylo ukončeno na konci měsíce dubna 2018.

V průběhu dalších měsíců probíhal sběr dat metodou dotazování, technikou polostrukturovaného rozhovoru. Autor práce využíval náhodná setkání s manažery

různých úrovní pracujících v podnicích do 500 zaměstnanců. Pokud byl potenciální respondent ochotný ke spolupráci, rozhovor se uskutečnil. Poslední rozhovor byl proveden v březnu roku 2019.

Podniky a firmy do 500 zaměstnanců mívají jen omezené množství managementu, byť různých úrovní. Vzhledem k tomu nebylo jednoduché najít dostatečné množství kontaktů na tyto zaměstnance.

5.6 Získaná data a jejich interpretace (dotazníkové šetření)

Objektem zkoumání byli členové všech úrovní managementu podniků, firem do 500 zaměstnanců napříč celou Českou republikou ve věku od 18 let do 61 a více let. Dotazníky byly vědomě rozeslány 410 lidem. Další respondenti je obdrželi bez vědomí autora práce.

Dotazníky bylo osloveno cca 410 (100 %) respondentů po celé České republice. Vráceno bylo 143 dotazníků (35 %), správně vyplněných 100 dotazníků (24 %). Z absolutního počtu 100 (100 %) dotazníků vyplnilo 39 (39 %) žen a 61 (61 %) mužů.

Polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnilo 14 (100 %) respondentů, z toho 4 (29 %) ženy a 10 (71 %) mužů.

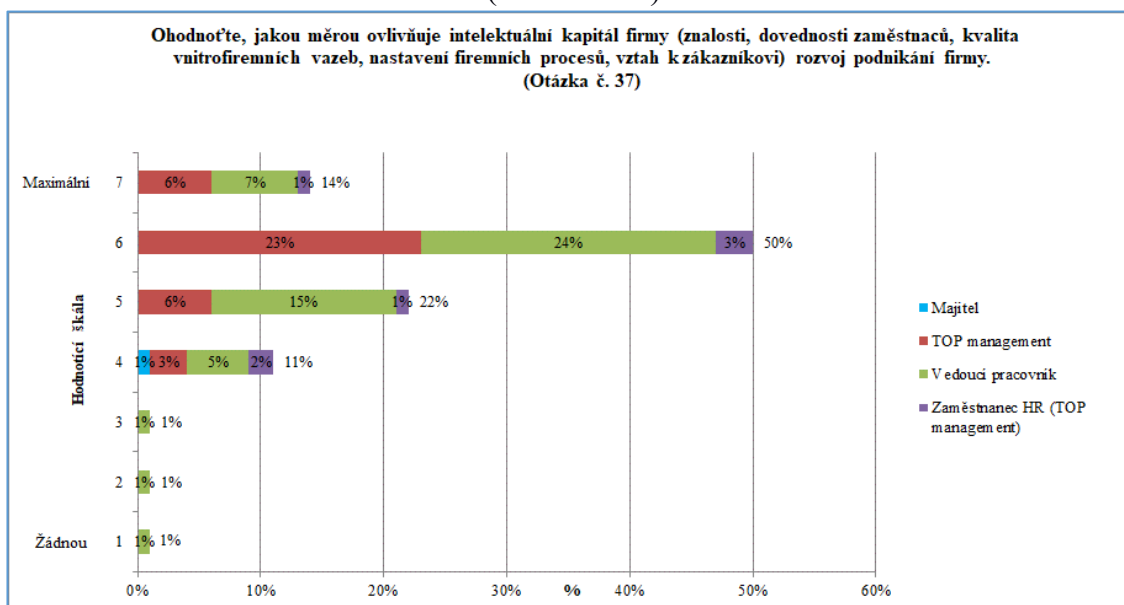
Věk respondentů se pohyboval od 26 až po 61 a více let. Konkrétně u **dotazníkového šetření** se věkové rozdělení pohybovalo následovně: 26–30 let = 3 %, 31–40 let = 46 %, 41–50 let = 40 %, 51–60 let = 10 %, 61 a více let = 1 %. U **polostrukturovaného rozhovoru** byl výsledek tento: 26–30 let = 21 %, 31–40 let = 43 %, 41–50 let = 21 %, 51–60 let = 15 %. Z výsledku lze usuzovat, že je velmi obtížné dosáhnout na pozici nižšího, středního či TOP managementu ve věkové kategorii 18–25 let a stejně tak ji zastávat po 61. roku života.

Mezi oslovenými respondenty v **dotazníkovém šetření** pracoval v podnicích a firmách do 10 zaměstnanců 1 respondent (1 %), do 50 zaměstnanců 19 respondentů (19 %), do 300 zaměstnanců 65 respondentů (65 %), do 500 zaměstnanců 15 respondentů (15 %). Respondenty **polostrukturovaného rozhovoru** tvořilo 6 zaměstnanců (43 %) pracujících v podnicích a firmách do 50 zaměstnanců a 8 zaměstnanců = (57 %) pracujících v podnicích a firmách do 300 zaměstnanců.

Respondenty **dotazníkového šetření** tvořil 1 majitel (1 %), 38 členů (38 %) TOP managementu, 7 zaměstnanců (7 %) HR (TOP management) nebo jiného oddělení, v jehož gesci je ve firmě spoluzodpovědnost za nábor nových zaměstnanců, 54 vedoucích pracovníků (podílejících se na výběru svých podřízených) (54 %). V případě respondentů **polostrukurovaného rozhovoru** zastupovali TOP management 2 respondenti (14 %), HR (TOP management) nebo jiného oddělení, v jehož gesci je ve firmě spoluzodpovědnost za nábor nových zaměstnanců, 2 respondenti (14 %), řady vedoucích pracovníků podílejících se na výběru svých podřízených reprezentovalo 10 respondentů (72 %) celku.

Úkol (č. 37): *Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita firemních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy.* (viz graf č. 1). Na škále (1 žádnou až 7 maximální), vyhodnotili respondenti dotazníkového šetření otázku následovně: Součet škálového hodnocení 7 až 5 představující hodnocení maximální či spíše maximální zvolilo 86 % respondentů. Hodnocení 4 představuje 11 % a hodnocení na škále 1 až 3, tedy žádnou či spíše žádnou, zvolila pouhá 3 % respondentů.

Graf č. 1: Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita firemních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy (dotazníkové šetření) (otázka č. 37)



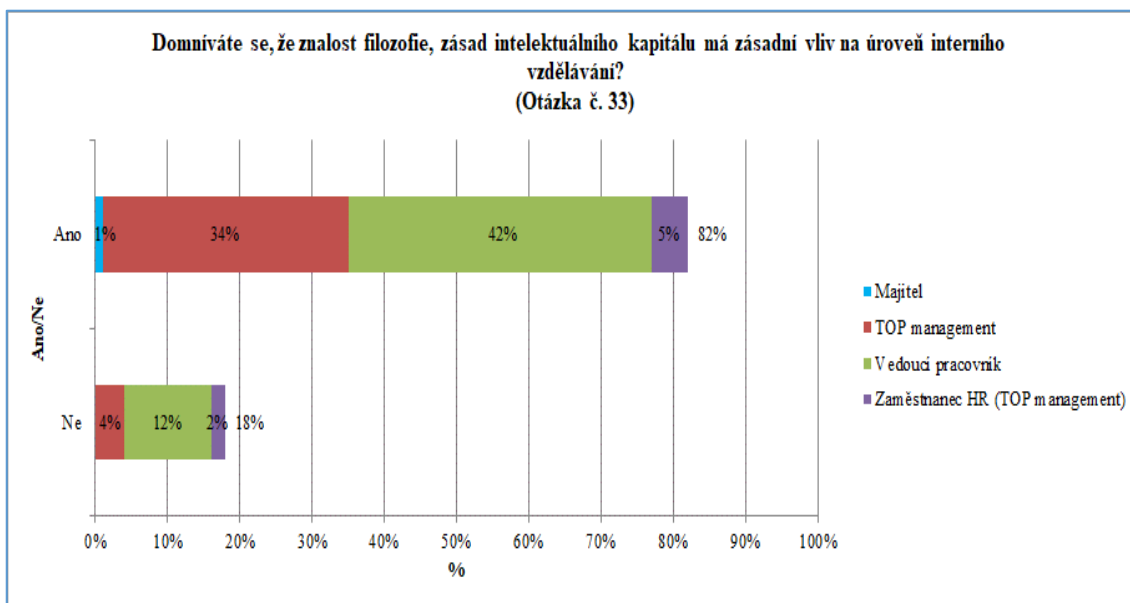
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Hodnocení všech respondentů polostrukturovaného rozhovoru se pohybuje jen na škále 5 až 7.

Odpověď na tuto otázku je veskrze pozitivní. Spojujeme ji s hlavním cílem práce, kterým bylo analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání. Výsledky šetření ukazují, že intelektuální kapitál ve velké míře ovlivňuje rozvoj podnikání a jeho vztah je kruciólní.

Výzkumná otázka č. 1 zní: Má znalost myšlenky (zásad) intelektuálního kapitálu zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? Odpověď na otázku č. 33, která zní: *Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání?* (viz graf č. 2), položenou respondentům dotazníkového šetření, je zároveň odpovědí na Výzkumnou otázku č. 1. Odpověď zní ano má. Výzkumná otázka č. 1 byla potvrzena. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 82 (82 %) ano a 18 respondentů (18 %) ne. Můžeme hovořit o přesvědčivém výsledku.

Graf č. 2: Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (dotazníkové šetření) (otázka č. 33)

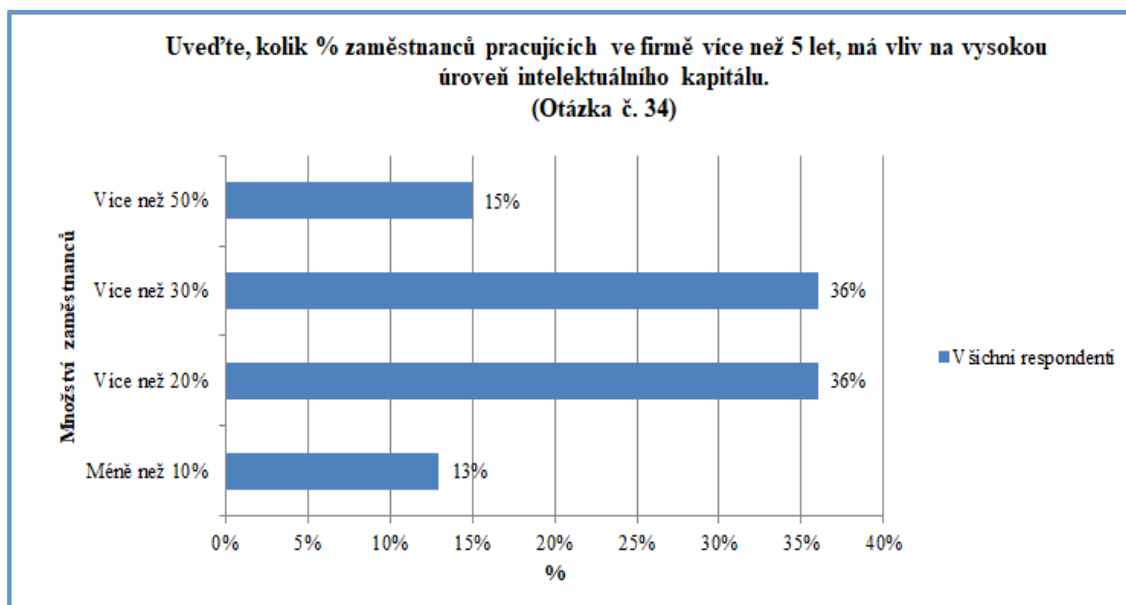


Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Otázka č. 34 zněla: *Uved'te, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu* (viz graf č. 3). Odpovědi respondentů dotazníkového šetření byly následující: 13 respondentů (13 %) se domnívá,

že stačí méně než (10 %) zaměstnanců, 36 respondentů (36 %) je přesvědčeno, že více než 20 % zaměstnanců ovlivňuje vysokou měrou úroveň intelektuálního kapitálu. Dalších 36 respondentů (36 %) je přesvědčeno, že takovýchto zaměstnanců musí podnik mít více než 30 %, a 15 respondentů (15 %) se domnívá, že jich musí být více než 50 %.

Graf č. 3: Uved'te, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let, má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu (dotazníkové šetření) (otázka č. 34)



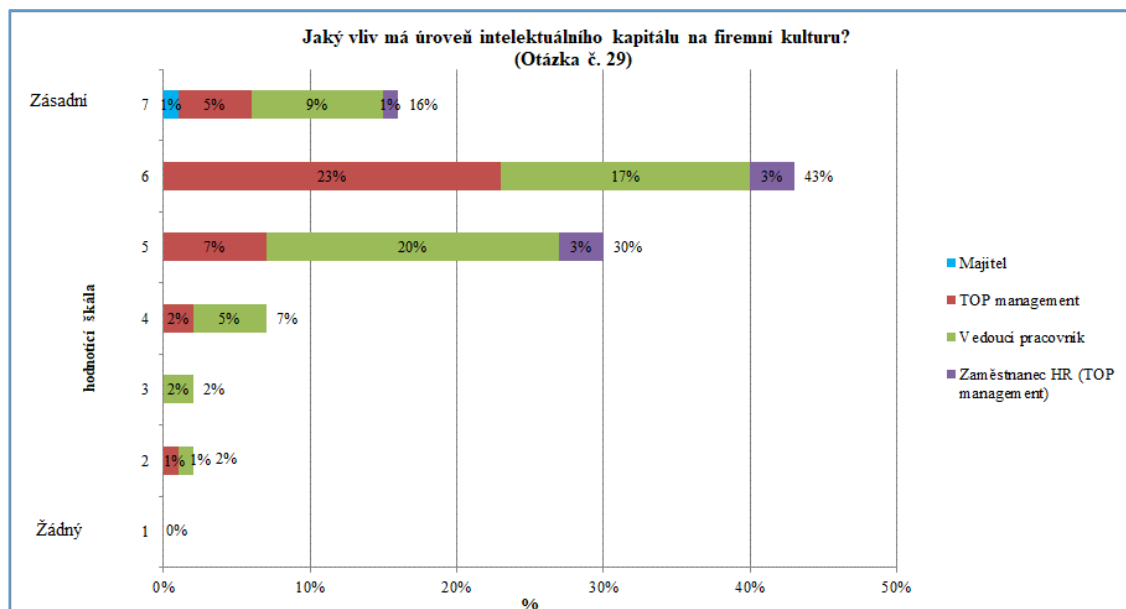
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Výzkumná otázka č. 2 zní: Je vysoká úroveň intelektuálního kapitálu ovlivněna tím, že minimálně 20 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let? Z výzkumu vyplývá, že 87 % respondentů tuto hypotézu podporuje. Výzkumná otázka byla potvrzena. Můžeme usuzovat, že úroveň intelektuálního kapitálu je do značné míry závislá na délce pracovního poměru a množství zaměstnanců pracujících v podniku déle než 5 let. Ukazuje se tedy jako důležité mít stabilní pracovní kádr.

Otázka č. 29 zněla: *Jaký vliv má úroveň intelektuálního kapitálu na firemní kulturu?* (viz graf č. 4). Na škále (1 žádný až 7 zásadní) vyhodnotili respondenti dotazníkového šetření otázku následovně: Součet škálového hodnocení 7 až 5 představující hodnocení zásadní či spíše zásadní představuje 89 % = 89 respondentů. Hodnocení 4 zvolilo 7 respondentů (7 %) a hodnocení na škále 1 až 3 tedy žádný či spíše žádný zvolili 4 respondenti (4 %). Lze tedy konstatovat, že vliv úrovně intelektuálního

kapitálu na firemní kulturu je zásadní. Vysoká úroveň lidského kapitálu stejně jako organizačního či zákaznického kapitálu spoluvytváří firemní kulturu.

Graf č. 4: Jaký vliv má úroveň intelektuálního kapitálu na firemní kulturu? (dotazníkové šetření) (otázka č. 29)

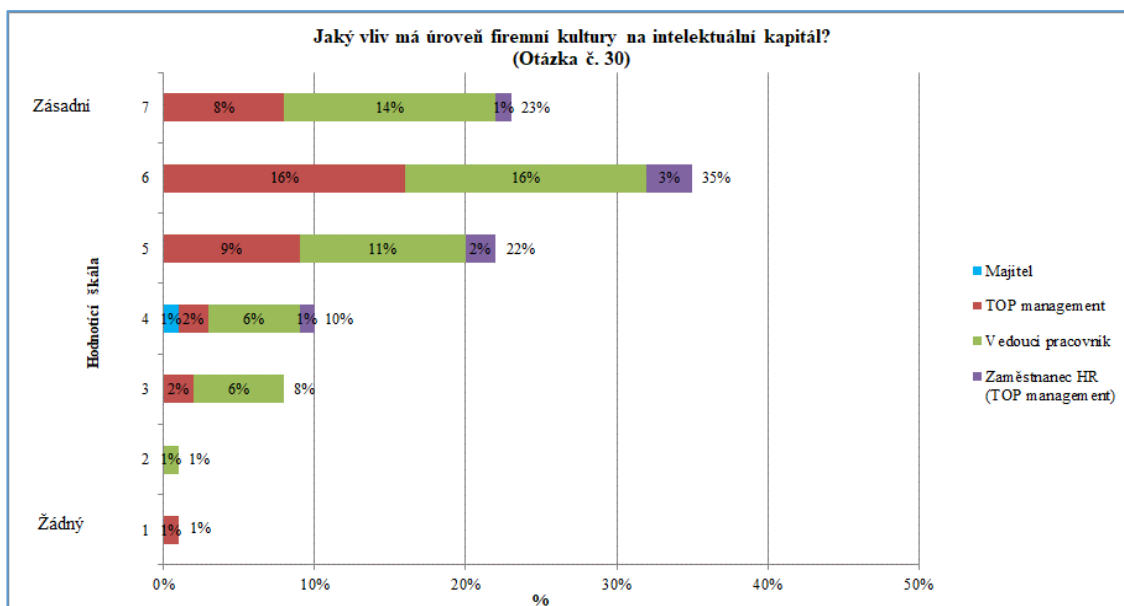


Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Otázka č. 30 postavená v opačném gardu zjišťuje: *Jaký vliv má úroveň firemní kultury na intelektuální kapitál?* (viz graf č. 5). Na škále (1 žádný až 7 zásadní) vyhodnotili respondenti dotazníkového šetření otázku následovně: Součet škálového hodnocení 7 až 5 představující hodnocení zásadní či spíše zásadní představuje 80 % = 80 respondentů. Hodnocení 4 zvolilo 10 respondentů (10 %) a hodnocení na škále 1 až 3 tedy žádný či spíše žádný zvolilo 10 respondentů (10 %). Odpovědi na obě otázky týkající se vzájemného vlivu intelektuálního kapitálu na firemní kulturu, a naopak jsou velmi podobné. Lze z toho usuzovat, že vzájemný vztah je velmi silný a pozitivní.

Výzkumná otázka č. 3 zní: Existuje mezi intelektuálním kapitálem firmy a firemní kulturou významný vztah? Domníváme se, že zásadní vliv, který má intelektuální kapitál na firemní kulturu a firemní kultura na intelektuální kapitál, dokazuje platnost výzkumné otázky č. 3.

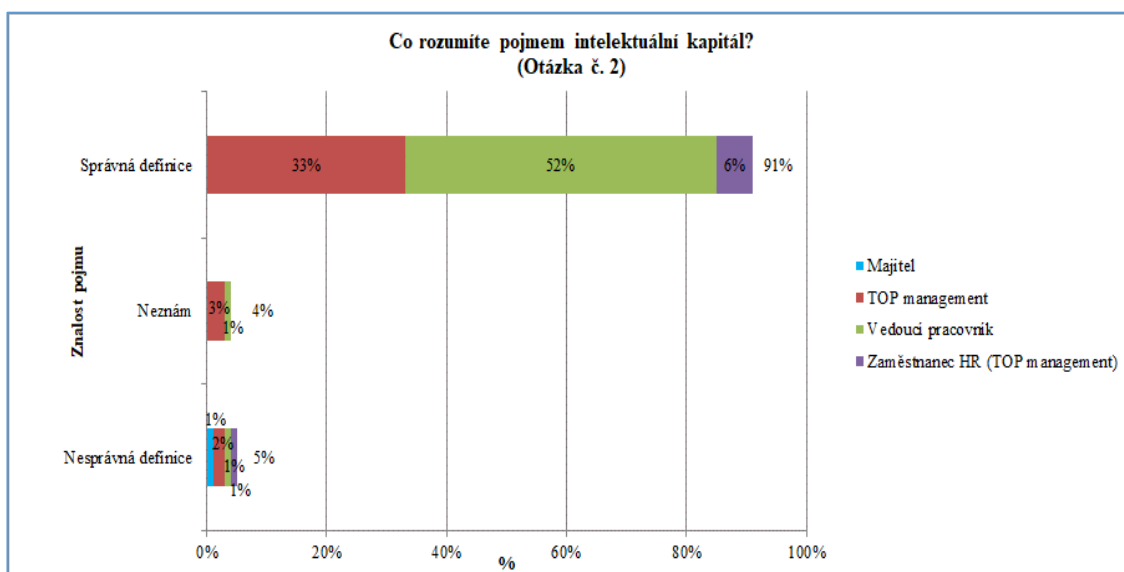
Graf č. 5: Jaký vliv má úroveň firemní kultury na intelektuální kapitál (dotazníkové šetření) (otázka č.30)



Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Jedním z vedlejších cílů práce bylo: zmapovat současné povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců. Respondentům dotazníkového šetření byly položeny čtyři přímé otázky týkající se tématu. První výzkumná otázka (č. 2) zněla: *Co rozumíte pojmem intelektuální kapitál?* (viz graf č. 6).

Graf č. 6: Co rozumíte pojmem intelektuální kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 2)



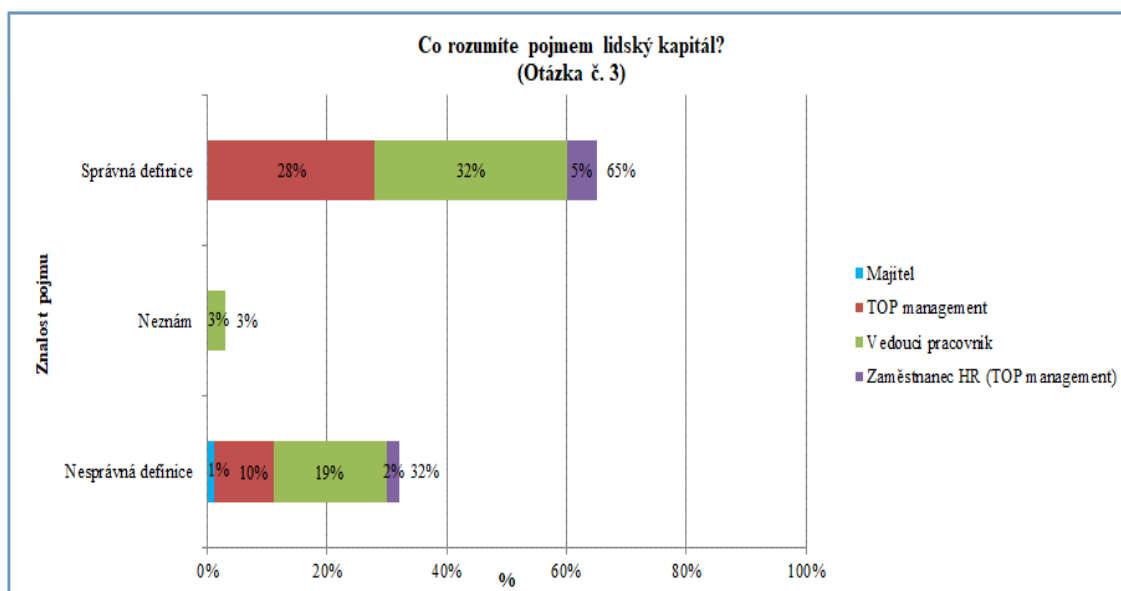
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Jednalo se o volnou odpověď. Znění odpovědí byla různá. Pokud byl jejich obsah v něčem shodný s tím, co je obsahem intelektuálního kapitálu a neodporoval obsahu definice, byly odpovědi uznány za správné. Jen výjimečně se jednalo o vyčerpávající odpověď.

Většina, tedy 91 respondentů (91 %), uvedla správnou definici, 4 respondenti (4 %) napsali ve své odpovědi neví a 5 respondentů (5 %) uvedlo nesprávnou definici. Ze získaných výsledků, odpovědí, lze vyvozovat velmi povrchní a obecné povědomí o daném pojmu.

Druhá výzkumná otázka (č. 3), viz graf č. 7, týkající se současného povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců, zněla: *Co rozumíte pod pojmem lidský kapitál*. I zde se jednalo se o volnou odpověď. Znění odpovědí byla různá. Pokud byl jejich obsah v něčem shodný s tím, co je obsahem lidského kapitálu, a neodporoval obsahu definice, byly odpovědi uznány za správné. Jen výjimečně byla odpověď vyčerpávající.

Graf č. 7: Co rozumíte pojmem lidský kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 3)



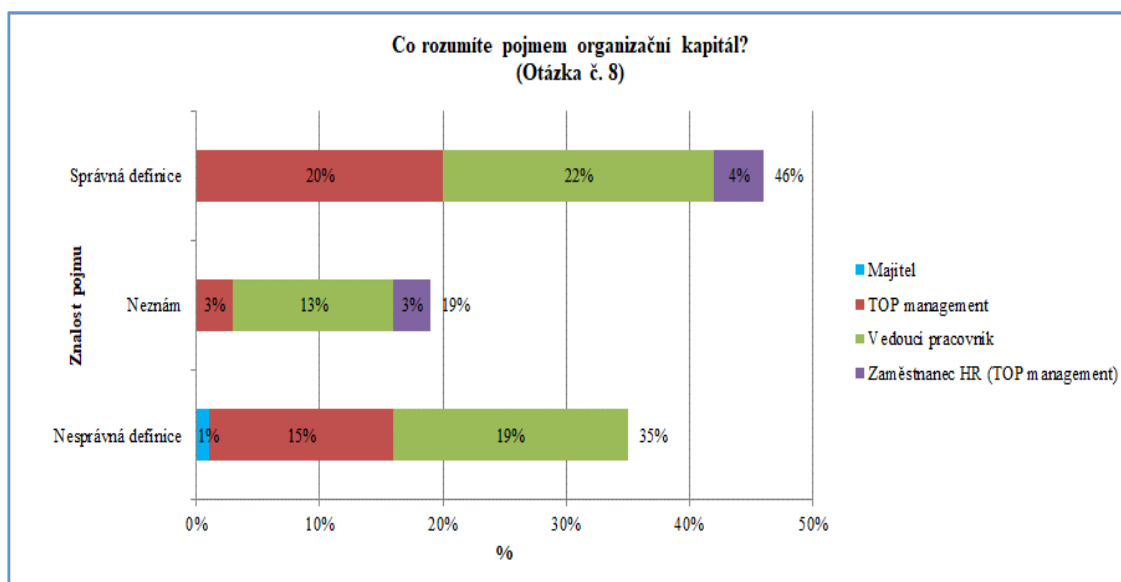
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

U této otázky byla správná odpověď uznána 65 respondentům (65 %), 3 respondenti (3 %) napsali ve své odpovědi neví a 32 respondentů (32 %) uvedlo nesprávnou definici. Výsledky odpovědí na tuto otázku ukazují, naznačují skutečnou šíři

znalostí týkající se lidského kapitálu. I zde získané správné odpovědi ukazují více na obecné povědomí než skutečnou respondentovu znalost. Správná definice je výrazně nižší než u předchozí otázky.

Třetí výzkumná otázka (č. 8), viz graf č. 8, týkající se současného povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců, zněla: *Co rozumíte pojmem organizační kapitál?* V různých úrovních volných odpovědí byly uznány za správné ty, jejichž obsah byl v něčem shodný s tím, co je obsahem organizačního kapitálu, a neodporoval obsahu definice.

Graf č. 8: Co rozumíte pojmem organizační kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 8)

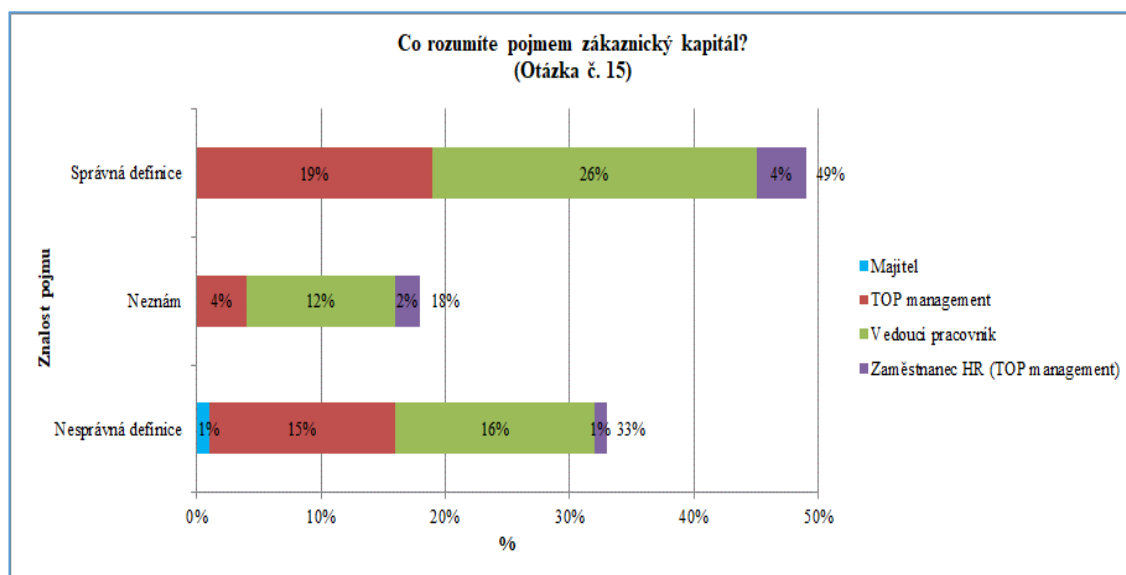


Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Správnou definici uvedlo 46 respondentů (46 %), 19 respondentů (19 %) neznalo odpověď a 35 respondentů (35 %) uvedlo nesprávnou odpověď. Hodnocení odpovědí respondentů potvrzuje předcházející hodnocení.

Čtvrtá výzkumná otázka (č. 15), viz graf č. 9, týkající se současného povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců, zněla: *Co rozumíte pojmem zákaznický kapitál?* V různých úrovních volných odpovědí byly uznány za správné ty, jejichž obsah byl v něčem shodný s tím, co je obsahem zákaznického kapitálu, a neodporoval obsahu definice.

Graf č. 9: Co rozumíte pojmem zákaznický kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 15)



Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Správnou definici uvedlo 49 respondentů (49 %), odpověď nevím uvedlo 18 respondentů (18 %) a nesprávnou definici napsalo 33 respondentů (33 %). Znalost zákaznického kapitálu nevybočuje z úrovně znalostí dvou předcházejících kapitálů.

Vedlejším cílem práce bylo zmapovat současné povědomí o intelektuálním kapitálu v podnicích do 500 zaměstnanců. V této fázi vyhodnocování výzkumných dat můžeme říci, že 91 % respondentů odpovědělo správně na otázku, co rozumí pod pojmem intelektuální kapitál. Množství správných odpovědí je velmi vysoké. Musíme však zároveň říci, že odpovědi byly strohé a často obsahovaly jen několik slov, synonym.

Domníváme se, že jedné polovině respondentů dotazníkového šetření schází znalost pojmů, jakými jsou: lidský, organizační a zákaznický kapitál. U druhé poloviny respondentů, respektive u většiny z nich, předpokládáme nízkou znalost těchto pojmů.

V této části práce věnované analýze a interpretaci dat z dotazníkového šetření jsme odpověděli na hlavní cíl práce, stanovené výzkumné otázky a jeden z vedlejších cílů.

Dotazníkové šetření však obsahovalo celou řadu dalších otázek, které více či méně souvisely s tím, na co už bylo odpovězeno. Tyto otázky se však přímo či nepřímo (ale úmyslně) zaměřovaly na oblasti týkající se lidského, organizačního a zákaznického kapitálu. Jejich cílem bylo důkladněji zmapovat podnikové činnosti, spojit je s lidským, organizačním a zákaznickým kapitálem a zjistit, jakou úroveň výše zmíněných kapitálů

představují. Výsledky jsou prezentovány na následujících stranách, stejně jako souhrnná interpretace týkající se otázek každého kapitálu.

Lidský kapitál (dotazníkové šetření)

S tématem lidského kapitálu je spojená otázka (č. 4) viz příloha B graf č. 10, která zněla: *Jak hodnotíte úroveň vzdělávání zaměstnanců (rozvoj jejich potenciálu, znalostí a dovedností) jejich přímými nadřízenými?*

Na škále (1 nevzdělávají je vůbec, až 7 využívají každé příležitosti, jak je vzdělávat) bylo dosaženo následujícího výsledku: Součet škálového hodnocení 7 až 5 představující pozitivní hodnocení zastupuje pouze 22 respondentů (22 %), tedy jen malá část. Management tedy nesdílí, nepředává své znalosti dál, nedělí se o svůj kapitál. Z pohledu, že téměř všichni z respondentů jsou jak v roli nadřízeného, tak i podřízeného, který vzdělává ty, jež vede, se jeví tento výsledek jako zajímavý.

Otázka č. 5 (viz příloha B graf č. 11) zněla: *Do jaké míry měříte, identifikujete potenciál zaměstnanců (znalosti, dovednosti, předpoklady) během jejich působení ve firmě?* V případě 27 respondentů (27 %) byla odpověď zcela negativní, tedy (0 %). U 70 respondentů (70 %) se pohybuje míra hodnocení od 0 % do 25 %. Z výsledků jasně vyplývá, že management podniků nezná potenciál svých zaměstnanců, nepracuje s možnostmi svých podřízených a nepřemýšlí v širších souvislostech, např. v souvislosti s rozvojem podniku.

Z odpovědi na otázku č. 12 (viz příloha B graf č. 12): *Vytváří vaše firma podmínky pro vyhodnocování efektivity výrobních i nevýrobních procesů?*, lze vyčíst zájem o lidský kapitál. 75 respondentů (75 %) odpovědělo ano, vytváří. Výsledky napovídají spíše primárnímu zájmu zvyšovat produktivitu práce.

Otázka č. 19 (viz příloha B graf č. 13) zní: *Existuje ve vaší firmě dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců (jejich důležitost) pro chod, rozvoj firmy?* Odpověď 68 respondentů (68 %) zní ne a 32 respondentů (32 %) odpovědělo ano. Z odpovědi lze usuzovat na nižší úroveň podnikové kultury a nedostatečné povědomí o lidském kapitálu.

Řídí manažer vzdělávání svých podřízených? Tak zněla otázka č. 22 (viz příloha B graf č. 14). 75 respondentů (75 %) odpovědělo ano, 25 respondentů (25 %) odpovědělo, že ne. Odpověď se jeví jako pozitivní, ne však v širších souvislostech, které budou níže

zmíněny.

Úkol č. 23, viz příloha B graf č. 15, zněl: *Určete míru vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání*. Hodnocení mezi 0 % až 50 % uvedlo 89 respondentů (89 %). Míra vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání je velmi nízká a ukazuje na podceňování důležitosti vzdělávání v podniku a znalosti zaměstnanců.

Na otázku č. 24 (viz příloha B graf č. 16): *Co rozumíte pojmem Knowledge Management (řízení znalostí, znalostní management)?*, uvedlo 33 respondentů (33 %) nesprávnou definici, 18 respondentů (18 %) napsalo, že pojem nezná a 49 respondentů (49 %) uvedlo správnou definici. Výsledky ukazují na neznalost pojmu u poloviny respondentů a na povrchní znalost u většiny druhé poloviny respondentů.

Úkol č. 27 (viz příloha B graf č. 17): *Ohodnoťte úroveň vzdělávání ve vaší firmě*. Náhodný přístup vybralo 63 respondentů (63 %), organizovaný přístup 28 respondentů (28 %), cílenou koncepci 8 respondentů (8 %), nulovou variantu 1 respondent (1 %). Z analýzy tohoto úkolu vyplývá, že v podnicích či firmách většiny respondentů nejsou školení plánovaná, podřizují se momentálním potřebám.

Dotazníkové šetření vztahující se pouze k lidskému kapitálu ukazuje následující:

- a. Podniky, ve kterých pracuje 68 % respondentů, nemají žádný dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců. Tedy pravděpodobně nemají ISO, příručku jakosti, případně etický kodex atd.
- b. Ve firmách se 70 % respondentů vůbec nebo jen zcela minimálně zajímá o potenciál svých zaměstnanců.
- c. Většina manažerů 75 % se domnívá, že řídí vzdělávání svých podřízených. Ovšem vzhledem k tomu, že jen 22 % respondentů hodnotí kladně vzdělávání zaměstnanců svými nadřízenými, 66 % respondentů určilo míru vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání mezi 0 % a 25 %. Pojem Knowledge Management správně definuje 49 % respondentů a 63 % respondentů hodnotí vzdělávání ve firmě na úrovni náhodný přístup. Musíme odpověď na otázku č. 22, *Řídí manažer vzdělávání svých podřízených?*, zpochybnit.

Respondenty dotazníku byli manažeři všech úrovní. Domnívají se, že řídí vzdělávání svých podřízených stejně, jako jsou řízení oni svými nadřízenými. Také jsou přesvědčeni, že intelektuální kapitál ovlivňuje rozvoj podnikání. Přes to přese všechno nenaplnují svými činy to, o čem jsou přesvědčeni, že je důležité. Otázky v dotazníkovém šetření ukazují na nesoulad s tím, co deklamují.

Organizační kapitál (dotazníkové šetření)

S organizačním kapitálem se pojí otázka č. 9 (viz příloha B graf č. 18): *Jak hodnotíte úroveň firemních standardů, směrnic, norem?* Na škále (1 schází některé směrnice, standardy až 7 několika stupňová úroveň standardů, napříč podporující firemní procesy) bylo dosaženo následujícího výsledku: Součet škálového hodnocení 7 až 5 rovnajícímu se velmi pozitivnímu hodnocení vybralo 26 respondentů (26 %), škálové hodnocení 1 až 3 tedy nízké nebo nižší hodnocení vybralo 54 respondentů (54 %). Standardy vypovídají hodně o úrovni organizace a jsou odrazem úrovně lidského a organizačního kapitálu.

Úkol č. 10 (viz příloha B graf č. 19) zněl: *Ohodnoťte podmínky, které vytváří vedení firmy pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními.* Ze škálového hodnocení (1 až 7) vybralo 65 respondentů (65 %) hodnocení na úrovni 1 až 3, které znamená, že vedení firmy nevytváří, či spíše nevytváří podmínky pro spolupráci oddělení. Spolupráce oddělení a její zlepšování je podmínkou pro dobrý chod organizace. Představuje propojování lidského kapitálu a zlepšování organizačního kapitálu. Z dotazníkového šetření se zdá, že si tuto skutečnost vedení mnoha firem neuvědomuje.

Otázka č. 11 (viz příloha B graf č. 20) zněla: *Máte zaměstnance zodpovědného za ISO, případně jiný certifikační standard?* Ano odpovědělo 41 respondentů (41 %), ne odpovědělo 59 respondentů (59 %). Důvěryhodné podniky mají zavedené ISO či jiný systém managementu kvality a mají zaměstnance, který je za ně zodpovědný. Můžeme se domnívat, že v dnešní době je stále dost podniků, které tyto standardy nemají. Ukazuje to na slabinu organizace.

Otázky č. 13, 14 (viz příloha B grafy č. 21, 22) se zabývaly *uživatelskou vstřícností informačních systémů pro THP a D.* Na škále (1 nepřehledný, nesrozumitelný, případně neexistuje až 7 jednoduchý, přehledný a vstřícný) hodnotilo na úrovni 1 až 3, což

znamená nepřehledný, nesrozumitelný, případně neexistuje či spíše nepřehledný, nesrozumitelný, u THP 41 respondentů (41 %) a u D 37 respondentů (37 %). Výsledek ukazuje velký prostor pro zlepšení v dané oblasti spojené s dobrou organizací práce.

Otázka č. 21 (viz příloha B graf č. 23) zněla: *Do jaké míry se snažíte vědomě a cíleně přeměňovat nepopsané nabyté znalosti a dovednosti (často specifické pro vaši firmu) vašich zaměstnanců na standardy, pokyny, postupy atd.?* Respondenti, konkrétně 47 (47 %), vybrali ze škálového hodnocení (1 nepřeměňujeme vůbec, až 7 snažíme se přeměňovat v maximální možné míře) úroveň 1 až 3 reprezentující hodnocení nepřeměňujeme vůbec či spíše ne. Dalších 19 respondentů (19 %) zvolilo hodnocení 4 a pozitivní hodnocení na škále 5 až 7 zvolilo 34 respondentů (34 %). Z výsledku lze usuzovat, že jen malá část respondentů, potažmo podniků si uvědomuje důležitost přeměny tacitních znalostí na explicitní.

Na kolik % ve své pracovní pozici využíváte nabyté znalosti a dovednosti (nikoli nakolik jste vytížená/y)? Tak zní otázka č. 31 (viz příloha B graf č. 24). Výsledky jsou následující: 2 respondenti (2 %) využívají nabyté znalosti a dovednosti méně než na 20 %, 4 respondenti (4 %) na 20 %, 11 respondentů (11 %) na 40 %, 33 respondentů (33 %) na 60 %, 44 respondentů (44 %) na 80 % a 6 respondentů (6 %) na 100 %. Z výsledků se dá usuzovat, že je dostatek prostoru k využití nabytých znalostí respondentů.

Další otázka byla směřovaná na využívání znalostí podřízených. Otázka č. 32 (viz příloha B graf č. 25) zněla: *Na kolik % využívají nabyté znalosti a dovednosti na svých pracovních pozicích vaši podřízení (nikoli nakolik jsou vytíženi)?* Odpovězeno bylo takto: 2 respondenti (2 %) se domnívali, že jejich podřízení využívají na svých pracovních pozicích své znalosti a dovednosti méně než na 20 %, 4 respondenti (4 %) uvedli, že na 20 %, 11 respondentů (11 %) na 40 %, 33 respondentů (33 %) na 60 %, 44 respondentů (44 %) na 80 % a 6 respondentů na 100 %. I zde je patrné, že znalosti a dovednosti nejsou využívány v plné míře a k prospěchu všech.

Velmi zajímavé odpovědi přinesla otázka č. 38 (viz příloha B graf č. 26), která zněla: *Vaše firma v současnosti klade největší důraz na:.* Odpovědi byly následující: podniky 3 respondentů = (3 %) kladou důraz na strategické myšlení, podniky dalších 3 respondentů (3 %) na virtuální management, podniky 14 respondentů (14 %) kladou

důraz na náklady, podniky 33 respondentů (33 %) na objem a podniky 47 respondentů (47 %) kladou důraz na kvalitu. Výsledek ukazuje především na to, že virtuální management a strategické myšlení je spíše výjimkou. Jen velmi málo podniků klade důraz na kvalitu.

Dotazníkové šetření vztahující se pouze k organizačnímu kapitálu ukazuje následující:

- a. Minimálně v polovině podniků je úroveň standardů, směrnic a norem velmi nízká.
- b. ISO či jiné standardy chybí, nemají za ně zodpovědné zaměstnance.
- c. Vnitřní informační systémy mají mnohé ke zlepšení.
- d. Vedení nevytváří dostatečné podmínky pro spolupráci mezi odděleními.
- e. Podniky téměř poloviny respondentů málo nebo vůbec nepřeměňují tacitní znalosti na explicitní.
- f. Je zde velká příležitost využít znalostí zaměstnanců napříč podnikem, a to na všech úrovních.
- g. Je neuvěřitelné, že 47 respondentů reprezentujících své podniky, firmy je přesvědčeno, že jejich zaměstnavatel, pro kterého pracují na vedoucích pozicích, dává důraz na objem (33 %) a náklady (14 %) nikoli např. na kvalitu.

Je možné mít standardy, informační systémy různé úrovně a vstřícnosti k uživateli atd., ale pokud 65 % respondentů vnímá, že vedení podniku nevytváří, či spíše nevytváří, podmínky pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními, pak musíme mít vážnou pochybnost o úrovni organizačního kapitálu podniků, jež byly svými respondenty zapojeny do dotazníkového šetření.

Zákaznický kapitál (dotazníkové šetření)

Spojitost se zákaznickým kapitálem můžeme najít u vícero otázek. Vraťme se, k již zmiňovanému úkolu č. 10 (viz příloha B graf č. 19), která zněl: *Ohodnoťte podmínky, které vytváří vedení firmy pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními.* Výsledkem je zjištění, že 65 % respondentů se domnívá, že vedení podniku nevytváří, či spíše nevytváří, podmínky pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními. Z tohoto zjištění můžeme usuzovat, že zákazník není prioritou managementu podniků, firem, v nichž jsou

respondenti zaměstnání. Vždyť také 47 % respondentů uvádí, že jejich podniky kladou důraz na náklady a objem.

Otázka č. 16 (viz příloha B graf č. 27) zněla: *Vyhodnocujete spokojenost klienta?* Ano odpovědělo 24 respondentů (24 %), ne odpovědělo 76 respondentů (76 %). Z odpovědi lze usuzovat, že zájem o spokojenost klienta, a tedy i o práci se zákaznickým kapitálem je velmi slabý.

Otázka č. 17 (viz příloha B graf č. 28) kladla za úkol: *Uveďte, do jaké míry spolupracují všechna oddělení (nikoli každý na svou pěst) na uspokojení potřeb klienta.* Úroveň do 25 % ze 100 % uvedlo 28 respondentů (28 %), úroveň do 50 % uvedlo 45 respondentů (45 %), úroveň do 75 % uvedlo 19 respondentů (19 %) a 100 % míry spolupráce uvedlo 8 respondentů (8 %). Míru spolupráce všech oddělení k uspokojení potřeb klienta do 50 % uvádí 73 respondentů (73 %). Tento výsledek není uspokojivý a koresponduje z předcházejícími dvěma hodnoceními.

Otázka č. 18 (viz příloha B graf č. 29) zněla: *Vzděláváte své dodavatele ve prospěch svých klientů?* Ano odpovědělo 18 respondentů (18 %), 82 respondentů (82 %) odpovědělo ne. I zde je odpověď zákaznický nepřívětivá a nabízí velký prostor pro zlepšování zákaznického kapitálu.

Dotazníkové šetření vztahené pouze k zákaznickému kapitálu ukazuje následující:

- a. Dotazníkové šetření ukazuje na nedostatečnou péči o klienta. Lze z toho usuzovat, že podniky, firmy neudržují, a především nerozvíjí vztah s klientem. Pro jejich budoucnost, konkurenceschopnost je to špatná zpráva.
- b. V podnicích a firmách respondentů (manažerů) management nevytváří podmínky pro spolupráci mezi odděleními. Tito manažeři zároveň negativně hodnotí míru spolupráce všech oddělení na uspokojení potřeb klienta.
- c. Nadstandardem je vzdělávání vlastních dodavatelů tak, aby podnik měl již kvalitní vstupy s myšlenkou na budoucí produkt, službu určenou zákazníkovi.

Intelektuální kapitál má tři základní složky: lidský kapitál, organizační kapitál a zákaznický kapitál. Otázky dotazníkového šetření byly směřovány ke všem třem složkám. Odpovědi potažmo výsledky provedeného šetření ukazují na hrubá zanedbání v jednotlivých oblastech. Domníváme se, že tato zanedbání vychází z velmi obecných

znalostí některých pojmů a nenaplnování obsahu těch, o kterých jsou respondenti přesvědčeni, že jsou důležité. Možností, jak pracovat v jednotlivých oblastech, je celá řada. Jsou však podceňovány a nevyužity, stejně jako lidský kapitál.

5.7 Získaná data a jejich interpretace (polostrukturovaný rozhovor)

V rámci výzkumné části práce je metoda dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru vnímána jako podpůrný, ale také u některých výsledků verifikační nástroj. Rozhovory byly prováděny od května 2018 do března 2019. 14 respondentů odpovědělo na 13 otázek, týkajících se výzkumu spojeného s disertační práci. Osobní data respondentů zůstávají z důvodu ochrany osobních údajů a možnosti jejich zneužití zakódovány a tvoří součást této práce.

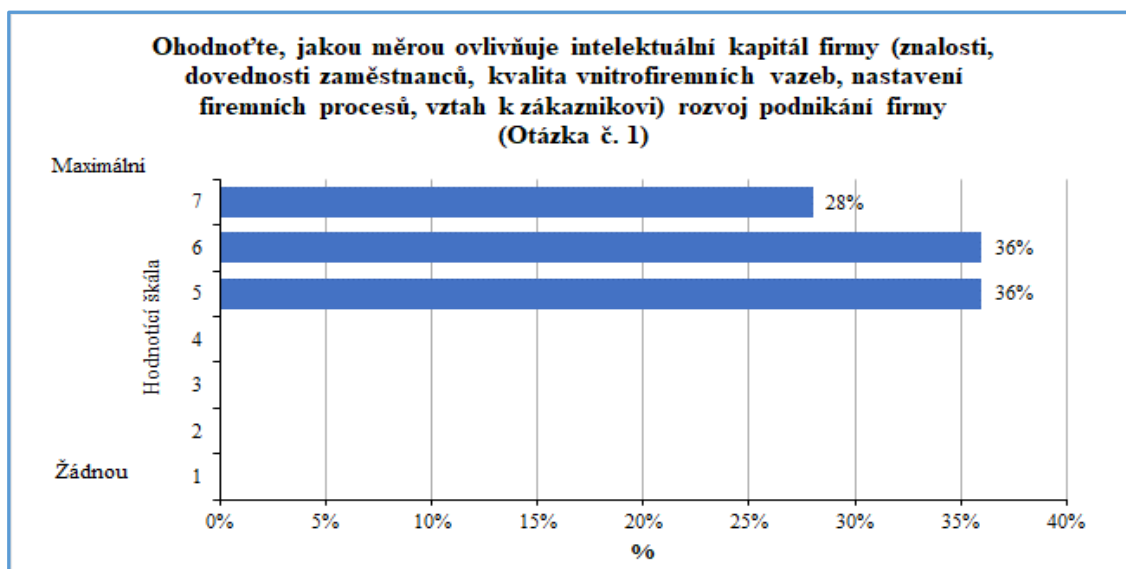
Otázka č. 1 (viz graf č. 34), zněla: *Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita firemních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy.* Odpovědi se pohybovaly u hodnocení respondentů polostrukturovaného rozhovoru na škále (1 žádnou až 7 maximální) v rozmezí 7 až 5 a představovaly hodnocení maximální či spíše maximální, a to u všech 14 respondentů tj. (100 %).

Odpověď na tuto otázku je veskrze kladná. Tato otázka byla rovněž součástí dotazníkového šetření, kde byl výsledek jen o něco nižší. Tato otázka je spojená s hlavním cílem práce, kterým byla analýza vztahu mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání.

Podle obou šetření intelektuální kapitál zásadně ovlivňuje rozvoj podnikání.

Otázka č. 2 (viz tabulka č. 5) zněla: *Na jakých faktorech závisí úroveň rozvoje podnikání firmy (uveďte v sestupném pořadí)?* Každý z respondentů pojmenoval 3 až 5 faktorů, které podle něj ovlivňují rozvoj podnikání firmy. Mezi nejčastěji zmiňované faktory patří ty, jež se týkají lidského kapitálu, inovací, komunikací, trhu, kvality produktu, ceny produktu a firemní kultury. Mnohé tyto faktory patří k sobě a spolu tvoří širokou základnu lidského, ale i organizačního a zákaznického kapitálu. Z tabulky je patrné, že intelektuální kapitál má úzký vztah k rozvoji podnikání. Zároveň můžeme říci, že výstupy z polostrukturovaného rozhovoru verifikovaly výsledky dotazníkového šetření, jež se týkaly cíle této práce.

Graf č. 34: Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zam., kvalita vnitrofiremních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy. (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 1)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

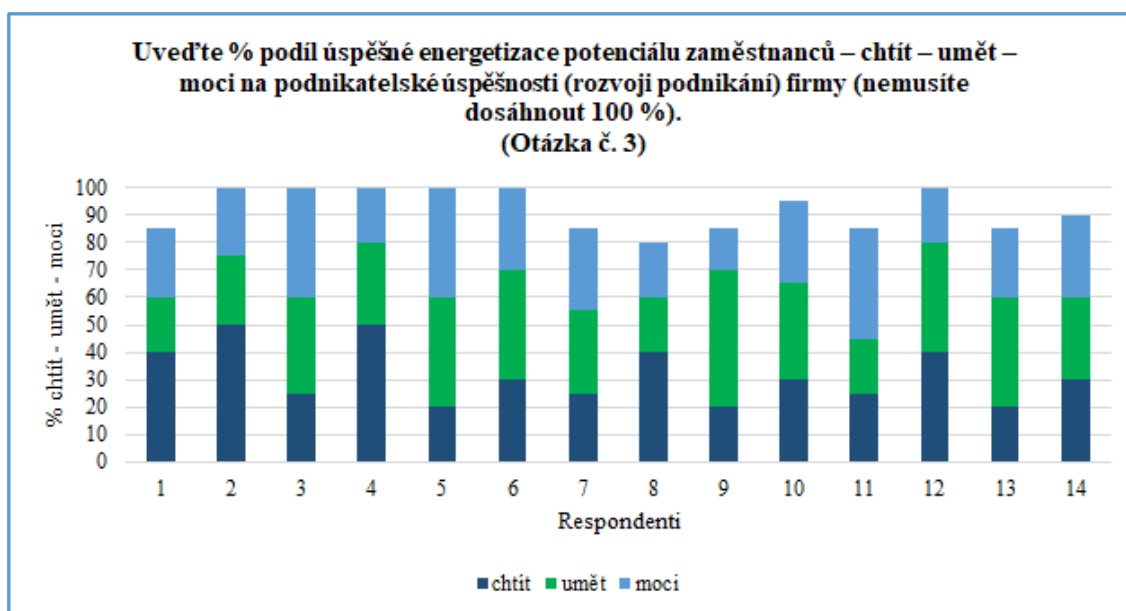
Tabulka č. 5: Faktory rozvoje podnikání firmy

RESPONDENT	1	2	3	4	5	6	7
1 (nejdůležitější)	Přístup majitele	Firemní kultura	Inovace	Lidský potenciál	Knowhow	Cíl podnikání	Znalosti zaměstnanců
2	Výběr personálu	Lidský kapitál	Úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců	Vývoj technologií	Předávání zkušenosti	Znalostní úroveň zaměstnanců	Úroveň vedení podniku
3	Finanční možnosti firmy	Situace na trhu	Bezpečnost práce	Čitelnost firmy pro zákazníky	Lidský kapitál	Konkurenceschopnost	Inovativnost
4	Motivace zaměstnanců	Inovace	Jméno firmy	Firemní kultura			Kvalita produktu
5				Vnitrofiremní komunikace			
RESPONDENT	8	9	10	11	12	13	14
1 (nejdůležitější)	Knowhow	Znalost zákazníka	Úroveň vedení	Práce se zaměstnanci	Úroveň zaměstnanců	Cíle vedení podniku	Prostor na trhu
2	Přání zákazníka	Komunikace	Úroveň zaměstnanců podniku	Dodavatel	Vybavení podniku	Kvalita zaměstnanců	Ochota zaměstnanců
3	Komunikace	Kreativita	Podniková kultura	Cena produktu	Cena produktu	Kvalita produktu	Cena výrobku
4	Inovativnost	Firemní kultura	Potřebnost produktu	Kvalita produktu	Velikost trhu	Marketing	Životnost výrobku
	lidský kapitál	inovace	komunikace	trh	kvalita produktu	cena produktu	firemní kultura

Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 3 (viz graf č. 35) zněla: *Uved'te % podíl úspěšné energetizace potenciálu zaměstnanců – chtít – umět – moci na podnikatelské úspěšnosti (rozvoji podnikání) firmy (nemusíte dosáhnout 100 %).* Průměr všech tří položek je velmi vyrovnaný. Chtít má průměrnou hodnotu 31,7, umět průměrnou hodnotu 32,5 a moci má průměrnou hodnotu 27,8. Podle respondentů je pro úspěšný rozvoj podnikání nutné (téměř stejnou mírou) mít zaměstnance, kteří umí, chtějí a mohou (je jim umožněno) být proaktivní, pracovat, tvořit atd.

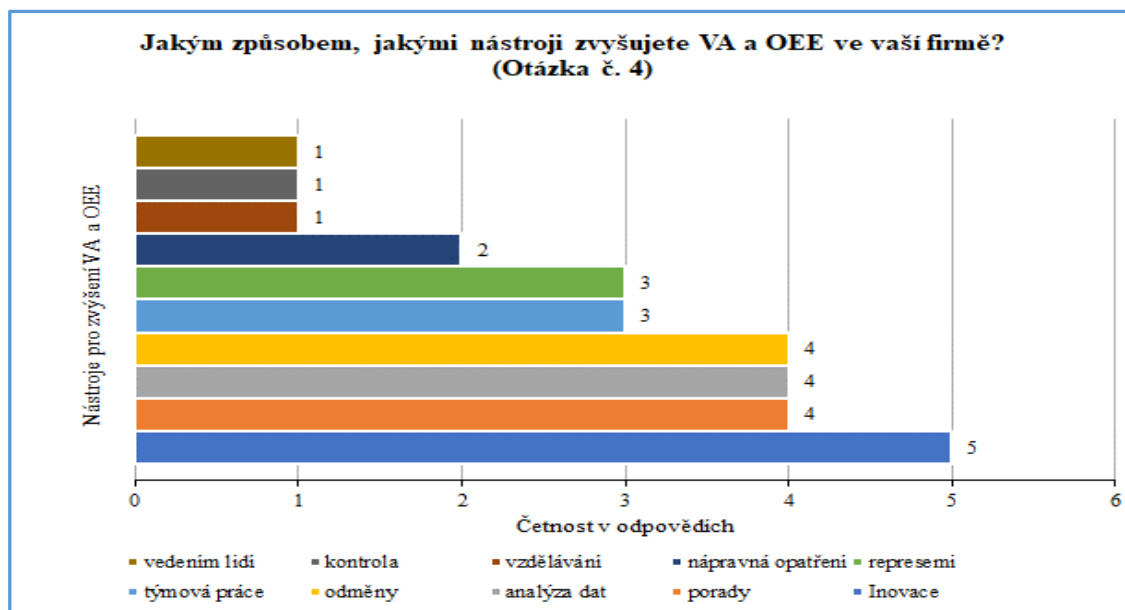
Graf č. 35: Uved'te % podíl úspěšné energetizace potenciálu zaměstnanců – chtít – umět – moci na podnikatelské úspěšnosti (rozvoji podnikání) firmy (nemusíte dosáhnout 100 %) (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 3)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 4 (viz graf č. 36) zněla: *Jakým způsobem, jakými nástroji zvyšujete VA a OEE ve vaší firmě?* Cílem bylo zjistit, jakým způsobem a jakou měrou je využíván lidský a organizační kapitál. Mezi nejčastěji zmiňované způsoby patřily: inovace, porady, analýza dat, odměny, týmová práce, ale i represe. Vzdělávání a vedení lidí bylo zmíněno jen jednou. Lze předpokládat, že pokud nefungují odměny či týmová práce, fungují represe. Dobrým znamením je snaha inovovat, což často znamená zapojit zaměstnance coby tvůrce změny.

Graf č. 36: Jakým způsobem, jakými nástroji, zvyšujete VA a OEE ve vaší firmě?
(polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 4)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 5 (viz tabulka č. 6) zněla: *Provedte kvalifikovaný odhad faktorů omezujících podnikatelskou úspěšnost firmy.* Mezi nejčastěji zmiňované omezující faktory patřily: špatné vedení, nekompetentnost zaměstnanců, cenová politika atd. Je možné říci, že faktory potřebné pro rozvoj podnikání i faktory omezující rozvoj podnikání mají stejný základ, tedy lidský a organizační kapitál. Z těchto výsledků je patrné, že existuje vztah mezi intelektuálním kapitálem, jeho úrovní a rozvojem podnikání. Zároveň tyto výsledky podporují závěry učiněné v souvislosti s hlavním cílem práce.

Úkol č. 6 (viz tabulka č. 7) zněl: *Pokuste se vyjádřit vztah intelektuálního kapitálu a firemní kultury ve vaší firmě.* Každý z respondentů definoval firemní kulturu posvém. V mnoha případech je uvedeno propojení mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou, nebo také s kvalitou produktu. Většina vyjádření je kladná a z některých je patrné rozhořčení z panující situace ve firmě.

Odpovědi na danou otázku potvrzují závěry učiněné na základě výsledků dotazníkového šetření, že mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou existuje významný vztah.

Tabulka č. 6: Faktory omezující podnikatelskou úspěšnost firmy

RESPONDENT	1	2	3	4	5	6	7
1 (nejdůležitější)	Velikost trhu	Pasivní vedení	Špatná investice finanční	Technokratický přístup	Neschopnost vedení	Nedostatečné znalosti a dovednosti	Úroveň znalostí zaměstnanců
2	Cenová politika	Nekvalifikovaní zaměstnanci	Špatná investice do lidí	Scházející koncepce vedení firmy	Nekompetentnost vedení	Velikost trhu	Trendy
3	Legislativa	Špatně řízené procesy			Nerozhodnost vedení	Kvalita služeb, výrobku	Nejasná vize
4	Nízký lidský kapitál	Nedostatek analýz					
5	Úroveň firemní kultury						
RESPONDENT	8	9	10	11	12	13	14
1 (nejdůležitější)	Nerozhodnost	Vymezení špatného cíle podniku	Špatné ceny produktu	Špatné procesy	Špatné vedení	Špatná vize	Nedostatečné vedení podniku
2	Špatné investice	Nekompetentní vedení	Neznalost trhu	Nekompetentnost zaměstnanců	Malý trh	Špatná komunikace uvnitř firmy	Nedůslednost
3	Nekompetentní zaměstnanci	Neznalost produktu	Špatné vedení	Špatná cenová politika	Lhostejnost zaměstnanců	Neznalost klienta	Nekorektnost
4		Neznalost trhu					
	Špatné vedení	Nekompetentnost zaměstnanců	Cenová politika	Velikost trhu	Špatné investice	Úroveň firemní kultury	

Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Tabulka č. 7: Vztah intelektuálního kapitálu a firemní kultury ve firmě vyjádřený respondenty

Respondent č.	Vztah intelektuálního kapitálu a firemní kultury ve firmě vyjádřený respondenty
1	Firemní kultura rovná se kvalitě výrobku a služeb. Firemní kultura je odrazem intelektuálního kapitálu zaměstnanců.
2	Propojené nádobí vzájemně se ovlivňující. Pro udržení a zvyšování firemní kultury je důležitý vzdělaný a kulturní zaměstnanec.
3	Firemní kultura posouvá výš intelektuální kapitál.
4	Lidé, nositelé intelektuálního kapitálu, určují firemní kulturu.
5	Intelektuální kapitál má přímý dopad na firemní kulturu.
6	Intelektuální kapitál rovná se firemní kulturu.
7	Nedostatečné ocenění lidí je spojené s malou firemní kulturou.
8	Z důvodů nízké firemní kultury máme vysokou fluktuaci.
9	Naší firemní kulturou je nedávat lidem na vědomí, že jsou pro nás důležití.
10	Přímo úměrná.
11	S kvalitou produktu máme spojený intelektuální kapitál a také firemní kulturu.
12	Nepřemýšlíme příliš nad intelektuálním kapitálem, ale snažíme se o dobrou firemní kulturu.
13	Vysoká úroveň produktu a služeb je odrazem našeho intelektuálního kapitálu, který vytváří firemní kulturu.
14	Pro nás je firemní kultura zároveň podnikovým intelektuálním kapitálem.

Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 7 (viz tabulka č. 8) žádala o odpověď na následující úkol: *Pokud úroveň vzdělávání ve vaší firmě dosahuje organizovaného přístupu a výše, uveďte prosím, co vedlo vaši firmu ke změně postoje k přístupu ke vzdělávání. (nulová varianta, náhodný přístup, regulovaný přístup, organizovaný přístup, cílená koncepce, koncepce učící se organizace).* Odpovědi respondentů bylo možno rozdělit podle všech úrovní vzdělávání, o kterých se autor v práci zmiňuje. U prvních tří úrovní jsou uvedeny přístupy k ne/vzdělávání v daných podnicích, firmách. Popisují skutečný stav a autor je uvádí proto, aby dokreslily celek. V osmi posledních odpovědích nacházíme důvody ke změně postoje k přístupu ke vzdělávání tak, jak formulovali respondenti.

Tabulka č. 8: Důvody vzdělávání a důvody změny postoje k přístupu ke vzdělávání

Respondent č.	Úroveň vzdělávání	Důvody vzdělávání a důvody změny postoje k přístupu ke vzdělávání
10	Nulová varianta	Povinná školení, výjimečně a nesystémově
1	Náhodný přístup	Raději nový stroj než vzdělávat
14	Náhodný přístup	Když vedení pochopí, že je třeba se posunout dál
5	Regulovaný přístup	Velmi se hledají náklady
7	Regulovaný přístup	Jen když si nevíme rady
12	Regulovaný přístup	Vzdělávání - pokud přinese prokazatelné snížení nákladů v případě klíčových zaměstnanců a pracovišť
2	Organizovaný přístup	Ekonomické důvody (snížení nákladů), zlepšení vnitrofiremní komunikace a kultury
4	Organizovaný přístup	Nedostatek specificky vzdělaných lidí na trhu práce
8	Organizovaný přístup	Fluktuace, zamezení ztráty zákazníka - postupně samozřejmost
9	Organizovaný přístup	Nutnost dosahovat nejlepších výsledků práce
11	Organizovaný přístup	Zvýšený důraz na kvalitu produktu, zvýšený požadavek zaměstnanců, změna podnikové kultury
6	Cílená koncepce	Trh potažmo klíčoví zaměstnanci, zlepšující se firemní kultura, ekonomické výsledky
13	Cílená koncepce	Nabízet nejaktuálnější trendy
3	Koncepce učící se organizace	Finanční návratnost investic do vzdělávání

Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Mezi hlavní důvody patří: snížení nákladů, zlepšení vnitrofiremní komunikace, zlepšení firemní kultury, nedostatek specificky vzdělaných lidí, snížení fluktuace, snížení rizika ztráty zákazníka, nutnost být špičkou v oboru, důraz na kvalitu, požadavek zaměstnanců, zlepšující se firemní kultura, zjištění, že investice do vzdělávání mají dobrou návratnost.

Spektrum důvodů je široké. Hlavní myšlenkou je zůstat konkurenceschopný.

Vedlejší cíl práce zněl: postihnout podmínky přechodu od intuitivního chápání významu intelektuálního kapitálu organizace k cílenému řízení jeho rozvoje (Knowledge management). Domníváme se, na základě odpovědí respondentů, že tato změna, přechod

nastává v momentě, když si vedení podniků začne být vědomo důležitosti a potřeby dalšího rozvoje, nutnosti být konkurenceschopnými a nezbytnosti udržení si kvalitního lidského kapitálu. Vedlejší cíl práce byl tímto naplněn.

Otázka č. 8 (viz tabulka č. 9) zněla: *Jaké rysy, vlastnost mají lidé, díky kterým se vaše firma rozvíjí?* Všechny odpovědi ukazují na kvalitní lidské vlastnosti. Jak již bylo výše zmíněno, je třeba umět, chtít a mít možnost dokázat své kvalitní lidské i profesní vlastnosti.

Tabulka č. 9: Jaké rysy, vlastnost mají lidé, díky kterým se vaše firma rozvíjí?

RESPONDENT	1	2	3	4	5	6	7
1 (nejdůležitější)	Pečlivost	Pracovitost	Komunikativnost	Vizionářství	Arogance	Odbornost	Angažovanost
2	Loajalita	Kreativita	Vstřícnost	Trpělivost	V minulosti nabyté zkušenosti	Inovativnost	Nekompromisnost
3	Pozitivní přístup	Odbornost	Proaktivnost	Odbornost		Osobní nasazení	Odbornost
4	Vnitřní motivace	Týmový duch	Kultura chování				
5		Vstřícnost	Odbornost				
RESPONDENT	8	9	10	11	12	13	14
1 (nejdůležitější)	Cílevědomost	Znalosti	Pracovitost	Odbornost	Touha po úspěchu	Komunikativnost	Vytrvalost
2	Vize	Vytrvalost	Tvrdost	Angažovanost	Tlak na okolí	Odbornost	Snaha být nejlepší
3	Odbornost	Pracovitost	Důslednost	Vytrvalost	Odbornost	Loajalita	Tvrdost
	Pracovitost	Loajalita	Vizionářství	Vytrvalost	Angažovanost	Odbornost	Komunikativnost

Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 9 (viz tabulka č. 10) zněla: *Pojmenujte ukazatele intelektuálního kapitálu, které jsou pro firmu nejtypičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání. (objemový, nákladový, kvalitativní, marketingový, strategický, virtuální).* Každý z respondentů jmenoval 3 až 5 ukazatelů. Z tabulky je patrný rozdíl mezi jednotlivými úrovněmi podnikání. Zatímco úroveň podnikání zaměřená na objem se v ukazatelích zajímá o organizaci práce a dovednosti zaměstnanců, marketingově

zaměřený podnik zajímá znalost klienta, spokojenost klienta, inovativnost atd. Podnik zaměřený na virtuální podnikání zajímá úroveň IT znalostí, trh, kvalita výrobku, komunikace s klientem. Bezespору také jsou a budou mezi všemi úrovněmi stejné či podobné potřebné ukazatele. Vedlejším cílem práce bylo pojmenovat ukazatele intelektuálního kapitálu, které jsou nejtýpičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání. Tabulka nabízí jednotlivé ukazatele tak, jak zmínili respondenti polostrukturovaného rozhovoru.

Tabulka č. 10: Ukazatelé intelektuálního kapitálu, které jsou pro firmu nejtýpičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání

Respondent č.	Úroveň podnikání	ukazatel č.1	ukazatel č.2	ukazatel č.3	ukazatel č.4	ukazatel č.5
7	objemový	řízení výroby	organizace práce	komunikace		
14	objemový	organizace práce	dovednosti zaměstnanců	flexibilita zaměstnanců		
10	nákladový	vnitřní procesy	kvalita	komunikace	kvalifikace zaměstnanců	
12	nákladový	organizace práce	dovednosti zaměstnanců	kreativita		
1	kvalitativní	čas zakázky	kvalita výrobku	náklady		
11	kvalitativní	kvalita	schopnosti zaměstnanců	procesy ve firmě		
2	marketingový	spokojenost klienta	kvalita práce	organizace práce	kvalifikace zaměstnanců	
8	marketingový	znalost klienta	procesní řízení	inovativnost	dobré jméno podniku	
3	strategický	kvalita	náklady	environmentální politika	dobré jméno firmy	dlouhodobá vize
4	strategický	jméno firmy	vzdělávání zaměstnanců	náklady	kvalita	technické řešení
5	strategický	spokojenost zákazníka	dobré jméno firmy	kvalita	inovace	organizace výroby
6	virtuální	kvalita výrobku	úroveň vzdělávání ve firmě	náklady	inovativnost	
9	virtuální	znalost trhu	komunikace s klientem	IT technologie	vzdělávání zaměstnance	
13	virtuální	IT znalosti	vzdělání zaměstnanců	kreativita	kvalita	

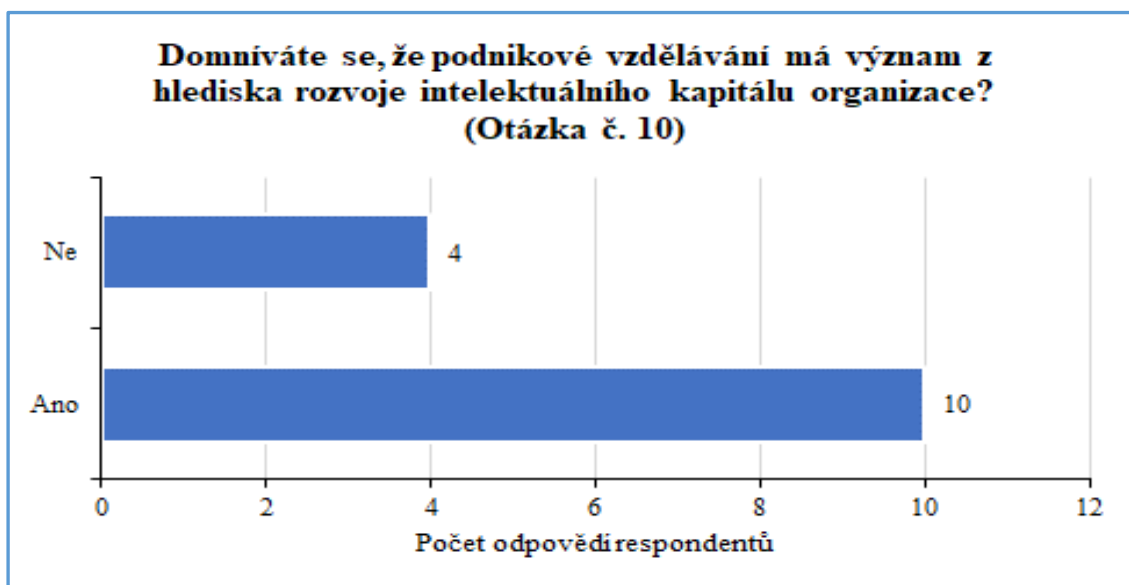
Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 10 (viz graf č. 37) zněla: *Domníváte se, že podnikové vzdělávání má význam z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu organizace?* Otázka je spojena s názvem této disertační práce. 10 respondentů (71 %) se domnívá, že podnikové vzdělávání má význam z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu organizace a 4 respondenti (29 %) jsou přesvědčení, že nemá význam. Výsledky potvrzují důležitost podnikového vzdělávání pro rozvoj intelektuálního kapitálu organizace a jsou také v souladu s obsahem teoretické části autorovy práce.

Otázka č. 11 (viz graf č. 38) obsahovala požadavek: *Ohodnoťte vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou.* Na škále (1 žádný až 7 zásadní) vyhodnotili respondenti dotazníkového šetření otázku následovně: Součet škálového hodnocení 7 až

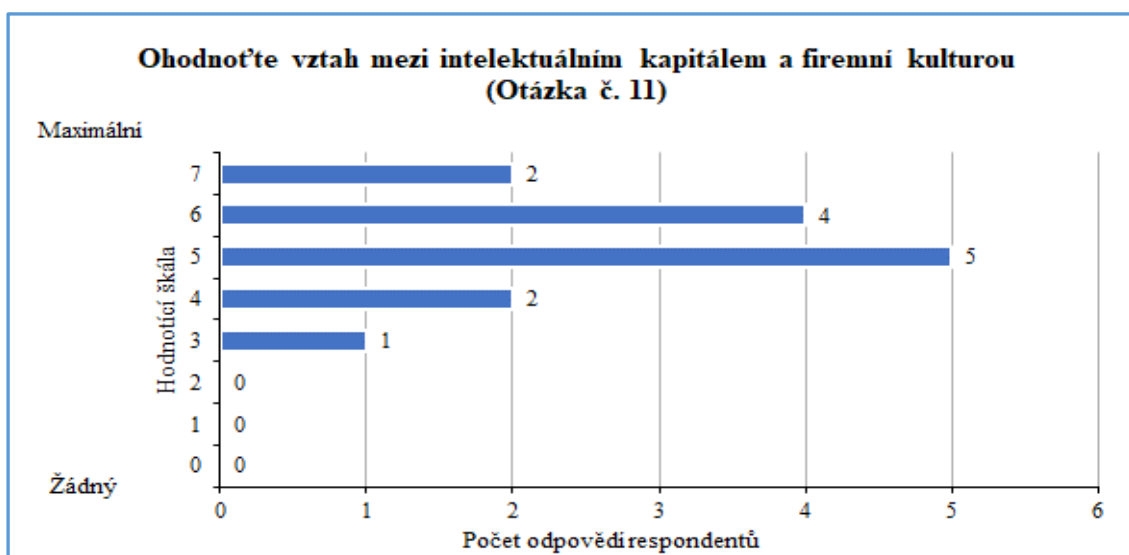
5 představující hodnocení zásadní či spíše zásadní zvolilo 11 respondentů (79 %), hodnocení 4 zvolili 2 respondenti (14 %), hodnocení 3 zvolil 1 respondent (7 %). Většina respondentů vyhodnotila vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou jako velmi intenzivní. Toto vyhodnocení podporuje výsledky dosažené v dotazníkovém šetření u výzkumné otázky č. 3.

Graf č. 37: Domníváte se, že podnikové vzdělávání má význam z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu organizace? (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 10)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

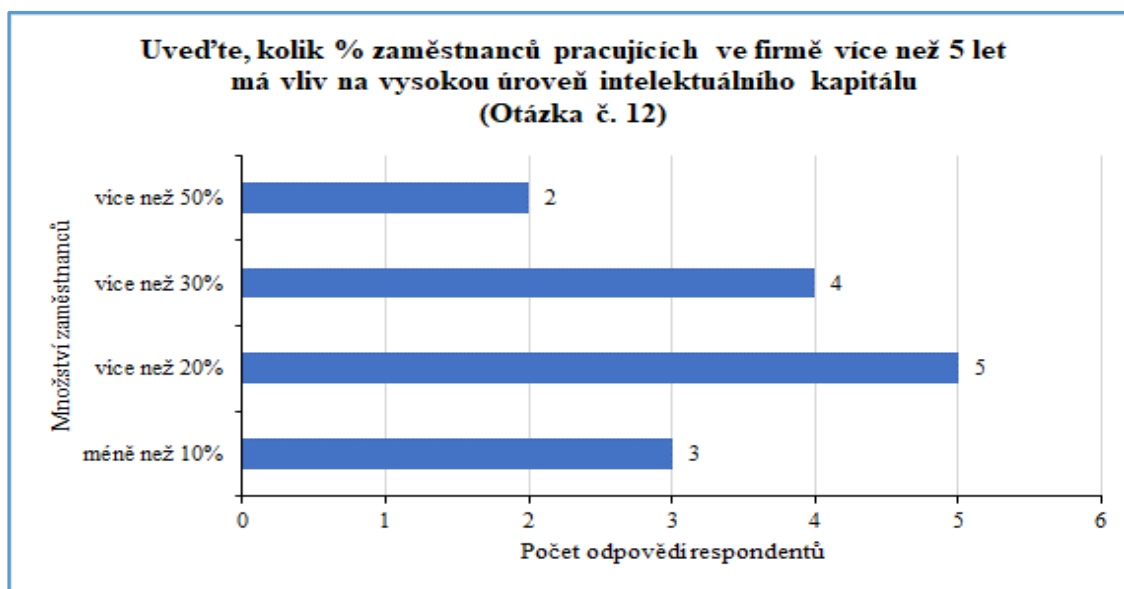
Graf č. 38: Ohodnoťte vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 11)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 12 (viz graf č. 39) zněla: *Uveďte, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let, má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu.* Výzkumná otázka č. 2 zněla: Je vysoká úroveň intelektuálního kapitálu ovlivněná tím, že minimálně 20 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let? Tato výzkumná otázka byla potvrzena již výsledky z dotazníkového šetření. Výsledky této verifikační otázky provedené u respondentů polostrukturovaného rozhovoru potvrzují zjištění z dotazníkového šetření. O správnost odpovědi je přesvědčeno 11 respondentů (79 %).

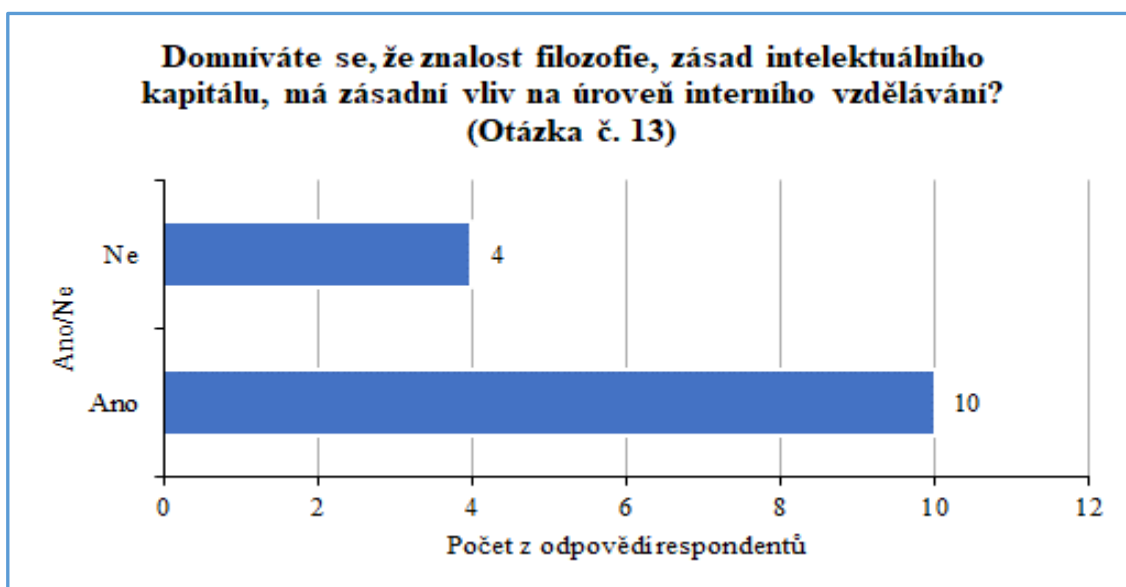
Graf č. 39: Uveďte, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 12)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Otázka č. 13 (viz graf č. 40) zněla takto: *Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu, má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání?* U této otázky převažuje kladná odpověď, kdy 10 respondentů (71 %) odpovědělo ano a 4 respondenti (29 %) odpovědělo ne. Výsledky této verifikační otázky provedené u respondentů polostrukturovaného rozhovoru potvrzují zjištění z dotazníkového šetření a výzkumnou otázku č. 1.

Graf č. 40: Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu, má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 13)



Zdroj: vlastní šetření (květen 2018-březen 2019)

Polostrukturovaný rozhovor byl v několika bodech verifikačním nástrojem pro dotazníkové šetření. Zároveň umožnil respondentům hlubší a poučené zamyšlení nad jednotlivými otázkami. Autor práce z konkrétního dotazování a rozhovoru s respondenty lépe pochopil hloubku jejich poznání. Nabyt dojmu, že většina respondentů přeceňuje své znalosti.

5.8 Využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro firemní vzdělávání

Každá výrobní i nevýrobní firma, podnik, organizace vlastní „svůj“ intelektuální kapitál. Toto bohatství, ať už jakkoli velké, je možné téměř vždy využít pro podnikové vzdělávání. I když úroveň vzdělávání ve firmě představuje nulovou variantu, znamená výměna informací dvou zaměstnanců během přestávky sdílení lidského kapitálu. Pokud se jedná o dva kultivované zaměstnance se snahou převzít jeden od druhého část jeho poznání, pak efekt může být mnohem přínosnější než u mnohem vyšší úrovně vzdělávání, kdy zaměstnanci jsou přítomni na vzdělávání z donucení.

Domníváme se i na základě získaných dat z výzkumu, že podniky nevyužívají nebo jen velmi málo potenciálu intelektuálního kapitálu svých zaměstnanců pro

podnikové vzdělávání. Vzdělávání se může týkat všech procesů, pokud je vytipován vhodný kandidát, kterému jsou vlastní lektorské předpoklady, nebo si je doplnil dalším vzděláváním. Takovýto zaměstnanec, převyšující v odborných znalostech mnohé své kolegy, je přínosem v rámci vnitrofiremního vzdělávání.

Ve výrobních firmách, podnicích i organizacích je možné se zaměřit mezi jinými na:

- výrobní dovednosti a procesy;
- oblast technologie;
- technické dovednosti;
- obchodní dovednosti;
- kvalitu produktu či služby;
- podpůrné oblasti;
- IT dovednosti.

K tomu, aby intelektuální kapitál přinášel podniku co nejvíce přidané hodnoty, je třeba definovat konkrétní problémy, oblasti vyžadující zlepšení. Dále je třeba pracovat s konkrétními daty, tato data analyzovat a verifikovat je. HR a management podniku musí znát schopnosti a dovednosti svých klíčových zaměstnanců, a i ty pravidelně verifikovat. Pokud toto vše má reálný základ, pak nic nebrání tomu, aby bylo realizováno vnitropodnikové vzdělávání s výraznou přidanou hodnotou, se zlepšením týkajícím se podnikových problémů.

5.9 Závěry ze získaných dat

Data získaná z dotazníkového šetření metodou dotazování, technikou písemného dotazníkové šetření a metodu dotazování s technikou polostrukturovaného rozhovoru přinesla své výsledky. Pokusíme se shrnout ty nejdůležitější.

Otázky v dotazníkovém šetření nebyly položeny respondentům tematicky v jednom sledu. Cílem bylo obdržet odpovědi nezkreslené předchozí otázkou, což se v mnoha ohledech povedlo.

Hlavním cílem této výzkumné práce bylo **analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání**. Respondenti byli tázáni na to, jakou měrou ovlivňuje

intelektuální kapitál rozvoj podnikání firmy, otázka č. 37. Výpovědi většiny (86 %) respondentů u dotazníkového šetření se pohybovaly na škále (1 žádnou až 7 maximální) v rozmezí 5 až 7. U polostrukturovaného rozhovoru jsou všechny odpovědi na otázku č. 1 v rozmezí 5 až 7 škály. Můžeme tedy konstatovat, že většina tázaných ohodnotila vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání jako zásadní. Lze rovněž říci, že intelektuální kapitál determinuje rozvoj podnikání. Hlavní cíl této práce bereme za splněný.

Výzkumná otázka č. 1 zněla: **Má znalost myšlenky (zásad) intelektuálního kapitálu zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání?** Odpověď na tuto výzkumnou otázku dala otázka č. 33, kdy 82 % respondentů dotazníkového šetření odpovědělo ano. Na otázku č. 13 v polostrukturovaném rozhovoru odpovědělo ano 71 % respondentů. Na výzkumnou otázku č. 1 jsme získali kladnou odpověď.

Výzkumná otázka č. 2 zněla: **Je vysoká úroveň intelektuálního kapitálu ovlivněna tím, že minimálně 20 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let?** Z odpovědi na otázku č. 34 v dotazníkovém šetření vyplynulo, že 87 % respondentů potvrzuje. U polostrukturovaného rozhovoru to bylo 79 % respondentů. Na základě těchto výstupů jsme přesvědčeni, že můžeme brát výzkumnou otázku jako potvrzenou.

Výzkumná otázka č. 3 zněla: **Existuje mezi intelektuálním kapitálem firmy a firemní kulturou významný vztah?** Na tuto výzkumnou otázku se zaměřila otázka č. 29 dotazníkového šetření. Většina z respondentů dotazníkového šetření, tedy 89 %, ohodnotila vliv intelektuálního kapitálu na firemní kulturu na škále (1 žádný až 7 zásadní) v rozmezí 5 až 7. U polostrukturovaného rozhovoru to byla otázka č. 11 a 79 % respondentů odpovědělo na škále v rozmezí 5 až 7. Otázka č. 7 polostrukturovaného rozhovoru byla postavena na slovním vyjádření vztahu intelektuálního kapitálu a firemní kultury. Většina odpovědí je kladná ve smyslu vlivu. Na základě získaných výstupů potvrzujeme existenci významného vztahu mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou.

Oba typy výzkumu potvrzují stanovené výzkumné otázky, avšak nikdy na 100 %. Tento výsledek ukazuje, že respondenti odpovídali svobodně.

Důležitým výsledkem pro náš výzkum je naplnění hlavního cíle práce a odpovědi na výzkumné otázky.

K vedlejším cílům práce patřilo:

1. Zmapovat současné povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmách do 500 zaměstnanců. Odpověď na tento vedlejší cíl jsme našli v otázkách dotazníkového šetření č. 2, 3, 8, 15 a v interpretacích těchto odpovědí. Tento vedlejší cíl práce byl splněn.

2. Postihnout podmínky přechodu od intuitivního chápání významu intelektuální kapitál organizace k cílenému řízení jeho rozvoje (Knowledge Management). I zde byl cíl splněn, byla vytvořena tabulka č. 8 na základě polostrukturovaných rozhovorů, ve které jsou uvedeny důvody vzdělávání a důvody změny postoje k přístupu ke vzdělávání. Součástí tabulky je interpretace zjištěných faktů. Vedlejší cíl práce byl splněn.

3. Pojmenovat ukazatele intelektuálního kapitálu, které jsou nejtypičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání. Z výsledků, které byly získané z polostrukturovaných rozhovorů, byla vytvořena tabulka č. 10 s ukazateli intelektuálního kapitálu, které jsou pro firmu nejtypičtější pro danou úroveň podnikání. Vedlejší cíl práce byl splněn.

4. Navrhnout možnost využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro interní firemní vzdělávání. V podkapitole 4.8 jsou zmíněny možnosti využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro interní firemní vzdělávání. Vedlejší cíl práce byl splněn.

5. Vytvořit prezentaci – školení pro management firem, vysvětlující intelektuální kapitál podniku ve spojení s potenciálem interního vzdělávání a jejich důležitost pro rozvoj podniku. Součástí práce je příloha D. V této příloze je zmiňována prezentace. I tento vedlejší cíl byl splněn.

Zajímavé výstupy

Množství položených otázek v dotazníkovém šetření i v polostrukturovaném rozhovoru přinesly z autorova pohledu některá zajímavá zjištění. Je nutno připomenout a zdůraznit vzhledem k odpovědím, že respondenty dotazníkového šetření i polostrukturovaného rozhovoru byli členové managementu všech úrovní různých podniků.

1. Podle 47 % respondentů kladou jejich současní zaměstnavatelé největší důraz na objem (maximalizace objemu výroby) a náklady (minimalizace nákladů). Teprve na třetím místě se umístila kvalita výrobku či služby.

2. Větší polovina respondentů 63 % hodnotí vzdělávání ve firmě na úrovni náhodného přístupu. Podle 55 % z nich přímý nadřízený nevzdělává své podřízené vůbec nebo jen minimálně, 66 % respondentů vnímá vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání mezi 0 % až 25 %. Přes tato skličující hodnocení se 75 % z nich domnívá, že manažer řídí vzdělávání svých podřízených.

3. Přesně 70 % respondentů ohodnotilo 0 % nebo 25 % míru identifikace potenciálu zaměstnanců během jejich působení ve firmě.

4. Pouze 32 % respondentů napsalo, že v jejich firmě existuje dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců (jejich důležitost) pro chod, rozvoj firmy. Zároveň 75 % respondentů uvedlo, že ve firmě nemají etický kodex.

5. Přeměna tacitních znalostí na explicitní se podle 47 % respondentů neděje vůbec nebo jen v minimální míře.

6. Podle 65 % respondentů (manažerů různých úrovní) vedení firmy nevytváří vůbec nebo jen minimálně podmínky pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními a většina z nich je přesvědčena, že oddělení jen velmi málo spolupracují na uspokojení potřeb klienta. Skličujícím zjištěním je, že 76 % manažerů přiznává, že nevyhodnocují spokojenost klienta.

7. Zajímavým zjištěním určitě je vyrovnanost energetizačního potenciálu ovlivňující úspěšnost, rozvoj firmy. Umět, chtít i moci jsou vnímány jako stejně důležité, byť umět je nepatrně výš.

Závěry a doporučení z pohledu praxe pro další rozvoj podnikání

1. **Vzdělávání.** Jsme přesvědčení, že si respondenti (všichni zastávají manažerské pozice) uvědomují důležitost a potřebu vzdělávání. Skutečnost je ovšem taková, že ji nenaplňují. **Doporučení:**

- provést benchmarking a to i v oblasti vzdělávání;
- posunout v blízkém horizontu úroveň vzdělávání na vyšší úroveň;
- vědomě vzdělávat své podřízené ať už formou asistování, mentorování, pracovní porady či jiným způsobem;
- prověřovat nabyté vědomosti z absolvovaných vzdělávacích aktivit;
- pokračovat ve vzdělávání i na manažerské pozici;

- vytvářet pozice interních lektorů a vytvářet podmínky pro jejich činnost;
- zefektivnit využití vnitrofiremních informačních systémů.

2. **Tacitní a explicitní znalosti.** Přeměna tacitních znalostí na explicitní je v mnoha podnicích i s vysokou úrovní vzdělávání velmi podceňovaná. **Doporučení:**

- už od vzniku podniku, firmy, organizace zavést jako součást podnikové kultury kontinuální přeměnu tacitních znalostí na explicitní;
- s každým novým oddělením nebo zaměstnancem zavést standard ukazující způsob, četnost, formu atd. přeměny tacitních znalostí na explicitní;
- mít zaměstnance zodpovědného za aplikaci a udržování podnikových standardů.

3. **Důležitost zaměstnance.** Pro zvýšení firemní kultury, ale především z důvodu zdárného rozvoje podniku, by měl mít každý podnik dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnance pro chod, rozvoj podniku. **Doporučení:**

- zvolit vhodný dokument: ISO, příručka jakosti, organizační řád atd., ve kterém bude vhodně zmíněna role zaměstnance;
- vytvořit etický kodex;
- při všech příležitostech zmiňovat a podporovat roli a důležitost svých zaměstnanců.

4. **Potenciál zaměstnanců.** Stává se (osobní zkušenost), že podniky do 500 zaměstnanců (konkrétně jejich personální oddělení) nemají řádný přehled o vzdělání a odbornosti svých zaměstnanců a z toho důvodu hledají (problematicky) vhodné kandidáty mimo podnik. **Doporučení:**

- znát schopnosti, dovednosti svých zaměstnanců, a to i takových, které na první pohled nesouvisí s vykonávanou prací;
- plánovitě rozvíjet a podporovat potenciál perspektivních zaměstnanců.

5. **Spolupráce oddělení.** Vzájemná spolupráce všech oddělení je mezi jinými prostorem pro neformální vzdělávání. **Doporučení:**

- hledat vhodné aktivity podporující vzájemnou spolupráci;
- zabraňovat vzájemným animozitám, které jsou obvyklé mezi jednotlivými odděleními.

Odpovědi respondentů nabízejí mnoho oblastí k zamyšlení a doporučení

k případné změně. Další doporučení mohou být součástí volné diskuse během vzdělávání v podnicích, hlavně v těch podnicích, které projeví zájem.

ZÁVĚR

Na počátku této práce stála velmi dlouhá zkušenost autora práce se zlepšováním výrobních i nevýrobních procesů vždy spojená s jednotlivcem, týmem i celým podnikem a kniha Skryté bohatství firmy. Jaké povědomí má management podniků o intelektuálním kapitálu, lidském, organizačním, zákaznickém kapitálu? Jak přistupují manažeři ke vzdělávání svých podřízených? Jaké pracovní podmínky vytvářejí zaměstnancům k jejich práci? Odpovědím na tyto a další otázky je věnována teoretická i praktická část práce.

K porozumění záměru výzkumu a následně jeho výsledkům bylo potřebné zaměřit se v teoretické části na: metody výzkumu, aktuálnost tématu, současné poznání, historii vzdělávání dospělých, podnikovou kulturu, hodnoty, etiku, podnikové vzdělávání, intelektuální kapitál a další související témata. Získávané poznatky ukazují na propojenost intelektuálního kapitálu a rozvoje podnikání. Důležitou a aktuální hodnotou pro svět, který s obtížemi hledá vzdělané a proaktivní zaměstnance, kteří vstupují do období Průmyslu 4. 0, je lidský kapitál jako součást intelektuálního kapitálu. Za kvalitním know-how, inovacemi, ale i pro zaměstnance tolik důležitou podnikovou kulturou stojí vzdělaný, vzdělávající se zaměstnanec, který je spoluvůrcem konkrétní úrovně intelektuálního kapitálu a míry konkurenceschopnosti podniku.

Hlavním cílem této výzkumné práce bylo analyzovat vztah mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání a formulovat praktická doporučení pro další rozvoj podnikání.

Ten se z pohledu 114 respondentů provedeného výzkumu jeví jako velmi významný. Můžeme tedy říci, že pokud má podnik kvalitní zaměstnance, bohaté intelektuální vlastnictví, dobře nastavené procesy a rozvíjí vztah se svými klienty, že tento podnik je pravděpodobně velmi úspěšný.

Byl splněn hlavní cíl práce, vyhodnocené výzkumné otázky a rovněž bylo splněno pět vedlejších cílů práce. Byly navrženy možnosti využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro interní firemní vzdělávání, ale vznikla také doporučení z pohledu praxe. Součástí přílohy je vzdělávací materiál určený podnikům, týkající se intelektuálního kapitálu a podnikového vzdělávání, který bude nabízen podnikům, které projeví zájem. Zároveň se tento vzdělávací materiál stane součástí přednášky na VŠB

– Technické univerzitě Ostrava, Ekonomické fakultě, Katedře managementu v předmětu Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

Výsledky výzkumu přinesly zajímavé výstupy, jakými jsou například:

1. Podle 47 % respondentů nekladou jejich současní zaměstnavatelé největší důraz na kvalitu, ale na objem (maximalizace objemu výroby) a náklady (minimalizace nákladů).

2. Přeměna tacitních znalostí na explicitní se podle 47 % respondentů neděje vůbec nebo jen v minimální míře.

3. Přesně 70 % respondentů ohodnotilo 0 % nebo 25 % míru identifikace potenciálu zaměstnanců během jejich působení ve firmě.

V čtvrté kapitole teoretické části práce je představeno několik autorových tezí, které vycházejí z třicetileté praxe ve výrobních podnicích. V jedné z nich popisuje a graficky znázorňuje interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou.

Tato práce umožňuje uvědomit si v plné šíři důležitost a dopad podnikového vzdělávání a intelektuálního kapitálu na budoucnost podniků, firem, společností. Je zarážející, jak zcela zásadně je podceňován lidský kapitál, jehož jsme všichni nositeli, stejně jako neúcta k lidskému vědění a schopnostem. Plýtvání tím, co je v člověku, potažmo v zaměstnanci nevyužité, je tou největší ztrátou a tím největším proviněním, které páchá člověk na člověku.

Resumé

Práce na téma Význam podnikového vzdělávání z hlediska využití intelektuálního kapitálu se zabývala analýzou vztahu mezi úrovní intelektuálního kapitálu a rozvojem podnikání. Obsahem práce byla rovněž mezi jinými analýza úrovně znalostí intelektuálního kapitálu managementem firem do 500 zaměstnanců. Práce byla rozdělena do pěti hlavních částí. V první části je zdůrazněná aktuálnost tématu, definován cíl práce, a popsány metody výzkumu. Tato práce by ráda obohatila současné poznání. Byla připomenuta historie vzdělávání dospělých. Obsahem druhé části je podniková kultura a její atributy, jakými jsou: hodnoty, postoje, firemní kultura, etika. Další kapitola byla věnována podnikovému vzdělávání, úloze personálního oddělení, učící se organizaci, managementu znalostí atd. Čtvrtá část byla věnována nehmotným hodnotám podniku a intelektuálnímu kapitálu, a to z holistického pohledu. Praktická část práce byla zaměřena na prezentaci výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu, na jejich interpretaci včetně možných doporučení. Přílohu tvoří obsah krátkého školení určeného pro management podniků do 500 zaměstnanců, který se týká intelektuálního kapitálu.

Resumé

The thesis Importance of Business Education in terms of Intellectual Capital Use dealt with the analysis of the relationship between the level of intellectual capital and business development. Among others, the analysis of what level of intellectual capital knowledge is being achieved by the management of companies with up to 500 employees was also the content of the thesis. The thesis was divided into five main parts. The first part emphasized the topicality of the theme, defined the aim of the thesis, and described the research methods. Above that, the thesis intends to enrich current knowledge. The history of adult education was recalled. The corporate culture and its attributes, such as: values, attitudes, corporate culture, ethics were the content of the second part. The next chapter was devoted to business education, the role of Human Resources department, learning organization, knowledge management, etc. The fourth part of the thesis was devoted to the non-material values and intellectual capital of the company from a holistic perspective. The practical part of the thesis was focused on the presentation of the quantitative and qualitative research results, their interpretation including possible

recommendations. The appendix involves the content of a brief training on intellectual capital aiming at the management of companies with up to 500 employees.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. Vývoj přístupů ke znalostem, energetizace a jak obstát. In: Valenčík, R. *Lidský kapitál a investice do vzdělání. Sborník z pracovní části 17. ročníku mezinárodní vědecké konference*. Edice EUPRESS, číslo 206. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. s. 11-40. ISBN 978-80-7408-105-7.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-8086851-68-6.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BELCOURT, M. a P. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHRADSKÝ, V. *Mezi světy filozofické dialogy*. 1. vyd. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7220-004-6.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

COVEY, S. *7 návyků vůdčích osobností*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.

DYRT, Z. et al. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

- GERBER, M. *Podnikatelský mýtus*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-092-9.
- GOLDRATT, E. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha: InterQuality, 1999. ISBN 80-902770-0-4.
- HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-807-4.
- HORVATHOVÁ, P., J. BLÁHA, A, ČOPÍKOVÁ a K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.
- JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KALNICKÝ, J. *HRM – řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-3.
- KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7368-489-1.
- KLIMSZA, L. *Hermeneutická etika hodnot*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-404-7.
- KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-902358-1-6.
- KOTTER, J. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- KOŠTURIÁK, J. et al. *Kaizen*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
- KOŠTURIÁK, J. a Z. FROLÍK et al. *Štíhlý podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- MOLNÁR, Z., S. MILDEOVÁ, H. ŘEZANKOVÁ, R. BRIXÍ a J. KALINA. *Pokročilé*

- metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academie, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- NIEROSTEK, L. *Vývoj hodnotových postojů u vrcholového managementu a jejich odraz do firemní etiky*. Prešov: 2015. Rigorózní práce. Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove.
- OLECKÁ, I. a K. IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
- OLŠOVSKÝ, J. *Slovník filozofických pojmů současnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1226-4.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika věda o edukačních procesech*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-286-1.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

SHARP, D. *Slovník základních pojmů psychologie C. G. Junga*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka, 2005. ISBN 80-85880-39-3.

SILLER, J. Řízení vzdělávání pracovníků. *Personál*, 1997. č. 9.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VODÁK, J. a A. KUCHARČIKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ABBOTT, CH. a P. TAYLOR. *Action Learning in Social Work*. 1st ed. London: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-7535-1.

BARON, A. a M. ARMSTRONG, M. *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. 1. wyd. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 978-83-7526-636-8.

EDVINNSON, L. a M. S. MALONE. *Kapitał intelektualny*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. ISBN 83-01-13509-3.

JAGODA, H. a A. SOKOŁOWSKA. *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*. In: STABRYŁA, A. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2002, s. 237. ISBN 83-885119-26-3.

LARAIA, A. et al. *The Kaizen Blitz*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 1999. ISBN 0-471-24648-4.

LOW, J. and P. C. KALAFUT. *Invisible Advantag*. 1st ed. Cambridge: Perseus, 2002. ISBN 0-7382-0539-7.

KASIEWICZ, S., W. ROGOWSKI a M. KICIŃSKA. *Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. 1. wyd. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-7484-022-6.

KŁAK, M. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. 1. wyd. Kielce: Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa, 2010. ISBN 978-83-60056-52-3.

LOW, J. a P. C. KALAFUT. *Niematerialna wartość firmy*. 1. wyd. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-37-X

REBER, A. S. *Słownik psychologii*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo naukowe SCHOLAR, 2000. ISBN: 83-87367-64-8.

SKRZYPEK, E. *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*. In: STABRYŁA, A. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2002. s. 691. ISBN 83-885119-26-3.

SOPIŃSKA, A. *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*. 1 wyd. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2008.

SUCHY, S. *Edukacja dorosłych pracowników i bezrobotnych*. 1. wyd. Warszawa: Difin SA, 2010. ISBN 978-83-7461-288-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

ADAMSKÁ, M. *Evolucja koncepcji kapitału intelektualnego* [online]. 23. 11. 2019 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z:

[http://file:///C:/Users/nie0058/Downloads/PNS9AdamskaM%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/nie0058/Downloads/PNS9AdamskaM%20(1).pdf)

AKPINAR, A. T. and A. AKDEMIR. *Intellectual capital* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>.

ASADI, S. *Intellectual capital knowledge management: organizational value creation* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <http://file:///C:/Users/nie0058/Downloads/427-1332-1-PB.pdf>

- BARTÁK, J. *Vývoj přístupu ke znalostem, energetizace a jak obstát* [online]. 5. 12. 2019 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/repo/4966/Bartak_Lidsky_kapital_CJ.pdf
- BAYER, K. *Kapital intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: http://212.14.11.13/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-14.pdf
- BEYER, K. *Kapital intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip25-2012/SiP-25-241.pdf
- BOMBIAK, E. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/746/Bombiak_Zarządzanie_kapitałem_intelektualnym.pdf?sequence=1
- DEARDEN, L., H. READ a J. VAN REENEN. *The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data* [online]. 15. 11. 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0674.pdf>
- DOSTIE, B. *Who benefits from firm sponsored-training?* [online]. 21. 11. 2019 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://wol.iza.org/uploads/articles/145/pdfs/who-benefits-from-firm-sponsored-training.pdf>
- GONDA, P. *Ekonomické a etické základy slobodnej spoločnosti: východiská manažérskej etiky.* [online]. 12. 11. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: http://www.petergonda.sk/upload/pdf/Gonda_ekonomia_etika_def.pdf
- Knowledge management [online]. 5. 1. 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/H7/main.html?ID=5
- KONINGS, J., and VANORMELINGEN, S. *The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-Level Evidence* [online]. 17. 11. 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/45143473_The_Impact_of_Training_on_Productivity_and_Wages_Firm-Level_Evidence
- KORBEL, P. *Průmyslová revoluce 4.0: Za deset let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu* [online]. 23. 11. 2019 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z:

<https://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>

KOSOVA, P. *Transakční a transformační vedení* [online]. 29. 11. 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/transakcni-a-transformacni-vedeni-id-679306>

MARIZ-PÉREZ, R. M., M. M. TEJEIRO-ALVAREZ and M. T. GARCIA-ALVAREZ. *The relevance of human capital as a driver for innovation* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.elsevier.es/en-revista-cuadernos-economia-329-articulo-the-relevance-human-capital-as-X0210026612551071>

MAŘÍK, V. et al. *Národní iniciativa Průmysl 4.0.* [online]. 22. 11. 2019 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <file:///C:/Users/nie0058/Downloads/narodni-iniciativa-prumysl-40.pdf>

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Memorandum o celoživotním učení 2000* [online]. 5. 12. 2019 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

NIEROSTEK, L. Podnikové vzdělávání jako faktor rozvoje intelektuálního kapitálu, úrovně řízení firmy a kvality produktu či. Služeb. *Qmagazín*. [online]. 15. 1. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/a653bc42-76c2-4068-a93a-e0dc0568ee23>

PALÁN, Z. *Formy podnikového vzdělávání* [online]. 5. 12. 2019 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/formy-podnikoveho-vzdelavani>

ROSIŇSKA-BUKOVSKA, M. *Human Capital and Intellectual Capital I Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/333990939_Human_Capital_and_Intellectual_Capital_in_Modern_International_Business_-_Based_on_Studies_of_the_Strategies_of_Transnational_Corporations/fulltext/5d11763e92851cf44049390c/333990939_Human_Capital_and_Intellectual_Capital_in_Modern_International_Business_-_Based_on_Studies_of_the_Strategies_of_Transnational_Corporations.pdf

RZEMPAŁA, J. a A. RZEMPAŁA. *Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa* [online]. 27. 11. 2019 [cit. 2019-11-27]. Dostępne z: https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/66-2014/FRFU-66-687.pdf

SZULCZYŃSKA, U. *Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostępne z: http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt7/22_Szulczynska.pdf.

VAHANYAN, G., H. VAHANYAN and M. GHAZARYAN *Interactive Innovative Tool for Early Diagnosis of Global Pre-Crisis Processes (based on measurement and assessment of the Virtual Intellectual Capital)* [online]. 5. 11. 2019 [cit. 2019-11-05]. Dostępne z: http://www.iatp.am/vahanyan/articles/vahanyan_emerald_article2017.pdf

Seznam ostatních zdrojů

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Intelektuální kapitál, kvalita, podnikové vzdělání a explicitní a tacitní znalosti	47
Obrázek č. 2: Vztah úrovně vzdělávání a podnikání s úrovněmi intelektuálního kapitálu a typem vzdělávání	69
Obrázek č. 3: Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu – celostní pohled	72
Obrázek č. 4: Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou.....	74

Seznam grafů

Graf č. 1: Ohodnořte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita firemních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy (dotazníkové šetření) (otázka č. 37).....	85
Graf č. 2: Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (dotazníkové šetření) (otázka č. 33)	86
Graf č. 3: Uveďte, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let, má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu (dotazníkové šetření) (otázka č. 34)	87
Graf č. 4: Jaký vliv má úroveň intelektuálního kapitálu na firemní kulturu? (dotazníkové šetření) (otázka č. 29).....	88
Graf č. 5: Jaký vliv má úroveň firemní kultury na intelektuální kapitál (dotazníkové šetření) (otázka č.30).....	89
Graf č. 6: Co rozumíte pojmem intelektuální kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 2)	89
Graf č. 7: Co rozumíte pojmem lidský kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 3)	90
Graf č. 8: Co rozumíte pojmem organizační kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 8)	91
Graf č. 9: Co rozumíte pojmem zákaznický kapitál? (dotazníkové šetření) (otázka č. 15)	92
Graf č. 10: Jak hodnotíte úroveň vzdělávání zaměstnanců (rozvoj jejich potenciálu, znalostí a dovedností) jejich přímým nadřízenými? (dotazníkové šetření) (otázka č. 4)	XVII
Graf č. 11: Do jaké míry měříte, identifikujete potenciál zaměstnanců (znalosti, dovednosti, předpoklady) během jejich působení ve firmě? (dotazníkové šetření) (otázka č. 5).....	XVII

Graf č. 12: Vytváří vaše firma podmínky pro vyhodnocování efektivity výrobních i nevyrobních procesů? (dotazníkové šetření) (otázka č. 12)	XVIII
Graf č. 13: Existuje ve vaší firmě dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců (jejich důležitost) pro chod, rozvoj firmy? (dotazníkové šetření) (otázka č. 19)	XVIII
Graf č. 14: Řídí manažer vzdělávání svých podřízených? (dotazníkové šetření) (otázka č. 22).....	XIX
Graf č. 15: Určete míru vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání (dotazníkové šetření) (otázka č. 23).....	XIX
Graf č. 16: Co rozumíte pojmem Knowledge Management (řízení znalostí, znalostní management)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 24)	XX
Graf č. 17: Ohodnoťte úroveň vzdělávání ve vaší firmě. (dotazníkové šetření) (otázka č. 27)	XX
Graf č. 18: Jak hodnotíte úroveň firemních standardů, směrnic, norem? (dotazníkové šetření) (otázka č. 9).....	XXI
Graf č. 19: Ohodnoťte podmínky, které vytváří vedení firmy pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními. (dotazníkové šetření) (otázka č. 10).....	XXI
Graf č. 20: Máte zaměstnance zodpovědného za ISO, případně jiný certifikační standard? (dotazníkové šetření) (otázka č. 11)	XXII
Graf č. 21: Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém? (THP). (dotazníkové šetření) (otázka č. 13).....	XXII
Graf č. 22: Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém? (dělnické profese). (dotazníkové šetření) (otázka č. 14).....	XXIII
Graf č. 23 Do jaké míry se snažíte vědomě a cíleně přeměňovat NEPOPSANÉ nabyté znalosti a dovednosti (často specifické pro vaši firmu) vašich zaměstnanců na standardy, pokyny, postupy atd.? (dotazníkové šetření) (otázka č. 21).....	XXIII
Graf č. 24: Na kolik % ve své pracovní pozici využíváte nabyté znalosti a dovednosti (nikoli nakolik jste vytížená/ý)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 31).....	XXIV
Graf č. 25: Na kolik % využívají nabyté znalosti a dovednosti na svých pracovních pozicích vaši podřízení (nikoli nakolik jsou vytíženi)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 32)	XXIV
Graf č. 26: Vaše firma v současnosti klade největší důraz na: (dotazníkové šetření) (otázka č. 38).....	XXV
Graf č. 27: Vyhodnocujete spokojenost klienta? (dotazníkové šetření) (otázka č. 16)	XXV
Graf č. 28: Uveďte, do jaké míry spolupracují všechna oddělení (nikoli každý na svou pěst) na uspokojení potřeb klienta? (dotazníkové šetření) (otázka č. 17)	XXVI
Graf č. 29: Vzděláváte své dodavatele ve prospěch svých klientů? (dotazníkové šetření) (otázka č. 18).....	XXVI
Graf č. 30: Počet zaměstnanců ve firmě. (dotazníkové šetření) (otázka č. 39).....	XXVII

Graf č. 31: Jaké je Vaše postavení ve firmě? (dotazníkové šetření) (otázka č. 40) .XXVII	
Graf č. 32: Jste žena/muž? (dotazníkové šetření) (otázka č. 42)	XXVIII
Graf č. 33: Váš věk? (dotazníkové šetření) (otázka č. 43)	XXVIII
Graf č. 34: Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zam., kvalita vnitrofiremních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy. (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 1) ..	100
Graf č. 35: Uveďte % podíl úspěšné energetizace potenciálu zaměstnanců – chtít – umět – moci na podnikatelské úspěšnosti (rozvoji podnikání) firmy (nemusíte dosáhnout 100 %) (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 3)	101
Graf č. 36: Jakým způsobem, jakými nástroji, zvyšujete VA a OEE ve vaší firmě? (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 4)	102
Graf č. 37: Domníváte se, že podnikové vzdělávání má význam z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu organizace? (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 10)	107
Graf č. 38: Ohodnoťte vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 11)	107
Graf č. 39: Uveďte, kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 12)	108
Graf č. 40: Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu, má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (polostrukturovaný rozhovor) (otázka č. 13)	109

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Koncepce celoživotního vzdělávání	33
Tabulka č. 2: Koncepce dalšího vzdělávání.....	33
Tabulka č. 3: Nejčastěji citované koncepce kategorizace intelektuálního kapitálu.....	56
Tabulka č. 4: Charakteristika výzkumného vzorku	83
Tabulka č. 5: Faktory rozvoje podnikání firmy	100
Tabulka č. 6: Faktory omezující podnikatelskou úspěšnost firmy	103
Tabulka č. 7: Vztah intelektuálního kapitálu a firemní kultury ve firmě vyjádřený respondenty.....	103
Tabulka č. 8: Důvody vzdělávání a důvody změny postoje k přístupu ke vzdělávání .	104
Tabulka č. 9: Jaké rysy, vlastnosti mají lidé, díky kterým se vaše firma rozvíjí?	105
Tabulka č. 10: Ukazatelé intelektuálního kapitálu, které jsou pro firmu nejtypičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání	106

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Grafy znázorňující zmiňované výsledky výzkumu	XVII
Příloha C – Data z polostrukturovaného rozhovoru	XXIX
Příloha D – Podklady pro vzdělávání v podnicích.....	XLII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Intelektuální kapitál firmy

Vážená paní, pane,

děkuji Vám, že jste si našli čas a rozhodli se vyplnit tento anonymní dotazník.

Svámi názory se zapojíte do výzkumu, který hledá odpovědi, týkající se znalosti některých pojmů, a zároveň hledá odpovědi na otázky týkající se vztahu mezi podnikovým vzděláváním a intelektuálním kapitálem firmy.

Dotazník má sice relativně mnoho otázek, ale u částí z nich se odpověď vybírá jen mezi dvěma možnostmi, a to buď ano, nebo ne, (vyplnění dotazníku by mělo trvat cca 20 min.).

Prosím o pochopení a trpělivost u tzv. otevřených otázek (nenechte se jimi odradit). Jedním z cílů dotazníku je právě ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI NĚKTERÝCH POJMŮ.

Jedním z mnoha výstupů mého doktorandského studia bude také vytvoření prezentace, která ukáže možnosti využití potenciálu intelektuálního kapitálu firmy pro interní vzdělávání a především pro rozvoj firmy a zlepšení konkurenceschopnosti. Pokud byste nyní nebo v budoucnu měli zájem o toto téma, případně o výstupy plynoucí z tohoto dotazníku, prosím kontaktujte mne na e-mailové adrese: lechnierostek@seznam.cz.

Prosím o upřímné odpovědi a děkuji Vám za čas, který jim budete věnovat.

PhDr. Lech Nierostek

[SPUSTIT DOTAZNÍK](#)

1. Co rozumíte pojmem nehmotný kapitál organizace?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď. Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

a



499

2. Co rozumíte pojmem intelektuální kapitál?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď. Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

a



499

3. Co rozumíte pojmem lidský kapitál?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď..
Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

Napište jedno nebo více slov...

500

4. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání zaměstnanců (rozvoj jejich potenciálu, znalostí a dovedností) jejich přímými nadřízenými?*

Škála 1-7 (1= nevzdělávají je vůbec, 7 = využívají každé příležitosti jak je vzdělávat).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

5. Do jaké míry měříte, identifikujete, potenciál zaměstnanců (znalosti, dovednosti, předpoklady) během jejich působení ve firmě?*

Např.: psychologická diagnostika, Assessment Centre, Development Centre, atd.. V případě kladné odpovědi UVEĎTE PROSÍM PŘÍKLAD JAKÝM ZPŮSOBEM MĚŘÍTE POTENCIÁL ZAMĚSTNANCŮ.

Do 0%

Do 25%

Do 50%

Do 75%

Do 100%

UVEĎTE PROSÍM PŘÍKLAD JAKÝM ZPŮSOBEM MĚŘÍTE POTENCIÁL ZAMĚSTNANCŮ



6. Do jaké míry pracuje HR a vedoucí pracovníci s těmito údaji?*

Škála 1-7 (1 = nepracují, 7 = pracují, využívají ke své práci).

	1	2	3	4	5	6	7
Předchozí pracovní pozice uchazeče o práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělání zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotace zaměstnance uvnitř firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povýšení ve firmě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fluktuace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojenost zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Průměrná doba odpracovaná zaměstnancem ve firmě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Popis pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Má vaše firma etický kodex?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

8. Co rozumíte pojmem organizační kapitál?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď. Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

Napište jedno nebo více slov...

500

9. Jak hodnotíte úroveň firemních standardů, směrnic, norem?*

Týká se interních i externích záležitostí firmy. Škála 1-7 (1 = schází některé základní směrnice, standardy, 7 = několika stupňová úroveň standardů, napříč podporující firemní procesy).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

10. Ohodnoťte podmínky, které vytváří vedení firmy pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními.*

Škála 1-7 (1 = vedení firmy nevytváří podmínky pro spolupráci oddělení, 7 = vedení firmy v maximální míře vytváří podmínky a podporuje všechny snahy o spolupráci mezi odděleními).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

11. Máte zaměstnance zodpovědného za ISO, případně jiný certifikační standard?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

12. Vytváří vaše firma podmínky pro vyhodnocování efektivity výrobních i nevýrobních procesů?*

V případě kladné odpovědi UVEĎTE PROSÍM JAKÝM ZPŮSOBEM.

Ano

Ne

UVEĎTE PROSÍM JAKÝM ZPŮSOBEM



13. Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém?*

Ten který využívají zaměstnanci THP. Škála 1-7 (1 = nepřehledný, nesrozumitelný, 7 = jednoduchý, přehledný a vstřícný).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

14. Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém?*

Ten který využívají zaměstnanci v DĚLNICKÝCH PROFESÍCH. Škála 1-7 (1 = nepřehledný, nesrozumitelný, případně neexistuje přístup, 7 = jednoduchý, přehledný a vstřícný).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

15. Co rozumíte pojmem zákaznický kapitál?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď. Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

Napište jedno nebo více slov...

500

16. Vyhodnocujete spokojenost klienta?*

Např.: dotazníkem, anketou, atd.. V případě kladné odpovědi UVEĎTE PROSÍM PŘÍKLAD.

Ano



Ne

17. Uvedte do jaké míry spolupracují všechna oddělení (nikoli každý na svou pěst), na uspokojení potřeb klienta.*

Vyberte jednu odpověď

Do 0%

Do 25%

Do 50%

Do 75%

Do 100%

Jiná odpověď (v případě potřeby napište svůj názor)



18. Vzděláváte své dodavatele ve prospěch svých klientů?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

19. Existuje ve vaší firmě dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců (jejich důležitost) pro chod, rozvoj firmy?*

V případě kladné odpovědi prosím UVEĎTE O JAKÝ DOKUMENT SE JEDNÁ.

Ano



Ne

20. Seřadte podle důležitosti ty (představitelé firmy), které by měl nejvíce zajímat obsah intelektuálního kapitálu.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

◇ 1. Majitelé

◇ 2. Akcionáři

◇ 3. Management firmy

◇ 4. HR

◇ 5. Vedoucí pracovníci jež mají podřízené

21. Do jaké míry se snažíte vědomě a cíleně přeměňovat NEPOPSANÉ nabyté znalosti a dovednosti (často specifické pro vaší firmu) vašich zaměstnanců na standardy, pokyny, postupy, atd.?*



1



2



3



4



5



6



7

22. Řídí manažer vzdělávání svých podřízených?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

23. Určete míru vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání.*

Vyberte jednu odpověď

0%

25%

50%

75%

100%

Jiná odpověď (po kliknutí svůj názor)



24. Co rozumíte pojmem Knowledge Management (řízení znalostí, znalostní management)?*

CÍLEM JE ZJISTIT MÍRU ZNALOSTI POJMU. Prosím o stručnou odpověď. Odpověď může také znít: obsah pojmu neznám.

Napište jedno nebo více slov...

500

25. Jak intenzivně se firma věnuje firemnímu vzdělávání zaměstnanců THP?*

Škála 1-7 (1 = pouze nezbytně nutná školení, 7 = na míře firemního vzdělávání se podílí: HR, nadřízený, zaměstnanec).



1

2

3

4

5

6

7

26. Jak intenzivně se firma věnuje firemnímu vzdělávání dělnických profesí?*

Škála 1-7 (1 = pouze nezbytně nutná školení, 7 = na míře firemního vzdělávání se podílí: HR, nadřízený, zaměstnanec).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

27. Ohodnoťte úroveň vzdělávání ve vaší firmě.*

Vyberte jednu odpověď

Nulová varianta

Náhodný přístup

Organizovaný přístup

Cílená koncepce

Koncepce učící se organizace

28. Pokud úroveň vzdělávání ve vaší firmě dosahuje organizovaného přístupu a výše, napište prosím, co vedlo vaši firmu ke změně postoje k přístupu ke vzdělávání.

Napište jedno nebo více slov...

500

29. Jaký vliv má úroveň intelektuálního kapitálu na firemní kulturu?*

Škála 1-7 (1 = žádný, 7 = zásadní).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

30. Jaký vliv má úroveň firemní kultury na intelektuální kapitál?*

Škála 1-7 (1 = žádný, 7 = zásadní).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

31. Na kolik % ve své pracovní pozici využíváte nabyté znalosti a dovednosti (nikoli nakolik jste vytížená/ý)?*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 20%

20%

40%

60%

80%

100%

Jiná odpověď (po kliknutí vpište svůj názor)



32. Na kolik % využívají nabyté znalosti a dovednosti na svých pracovních pozicích vaši podřízení (nikoli nakolik jsou vytíženi)?*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 20%

20%

40%

60%

80%

100%

Jiná odpověď (po kliknutí vpište svůj názor)



33. Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

34. Uvedte kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let má vliv na vysokou úroveň Intelektuálního kapitálu.*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 10%

Více než 20%

Více než 30%

Více než 50%

Jiná odpověď (po kliknutí vpište svůj názor)



35. Kterému důležitému ukazateli (hodnotě) z pohledu personální práce vedoucího pracovníka nevěnujete potřebnou pozornost?*

Napište jedno nebo více slov...

500

36. Vyberte typ firmy ve které pracujete (oblast podnikání).*

Vyberte jednu odpověď

Strojírenská výroba

Stavebnictví

Zemědělství

Potravinářství

Jiné

37. Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita vnitrofiremních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy.*

Škála 1-7 (1 = žádnou, 7 = maximální).

★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7

38. Vaše firma v současnosti klade největší důraz na:*

Vyberte jeden z pojmů, který vaši firmu k dnešnímu dni nejvíce charakterizuje.

Objem (maximalizace objemu výroby)

Náklady (minimalizace nákladů)

Kvalitu (kvalita a spolehlivost)

Marketing (poznání, předvídání, ovlivňování, uspokojení potřeb a přání zákazníka)

Strategické myšlení (orientace na procesy)

Virtuální management (okamžité uspokojení klienta)

39. Počet zaměstnanců ve firmě je:*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

do 10

do 50

do 300

do 500

40. Jaké je Vaše postavení ve firmě?*

Vyberte jednu odpověď

Majitel

Akcionář

TOP management

Zaměstnanec HR (TOP management) nebo jiného oddělení v jehož gesci je ve firmě spoluzodpovědnost za nábor nových zaměstnanců

Vedoucí pracovník (podílející se na výběru svých podřízených)

41. Délka působení firmy na trhu.*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Do 10 let

Do 20 let

Nad 20 let

42. Jste*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

muž

žena

43. Váš věk*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

18-25 let

26-30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

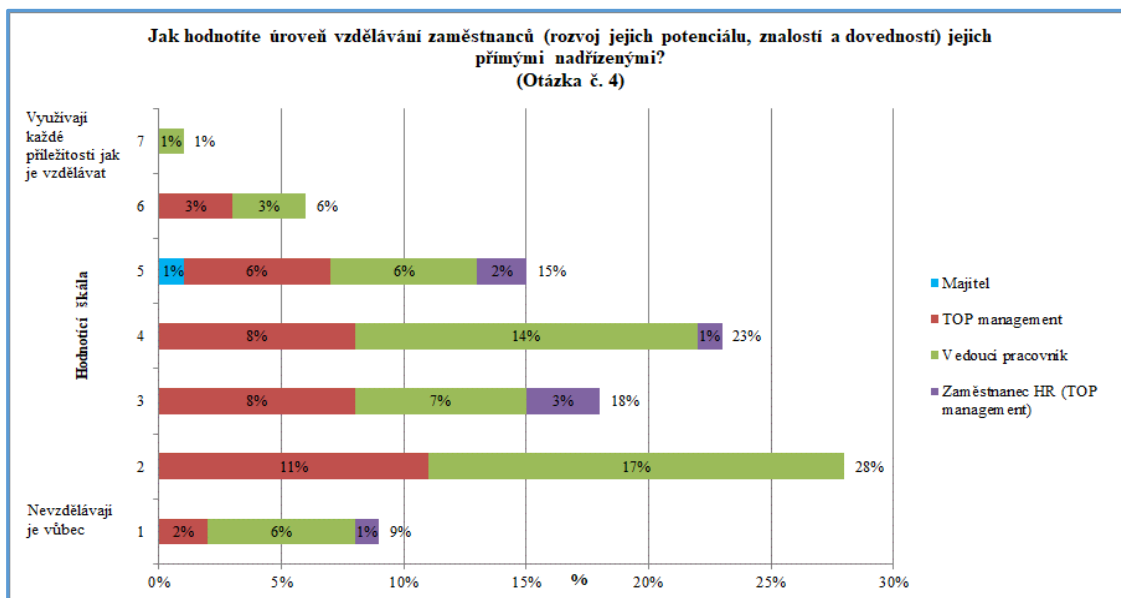
61 a více let

Vážený respondente,

velmi Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

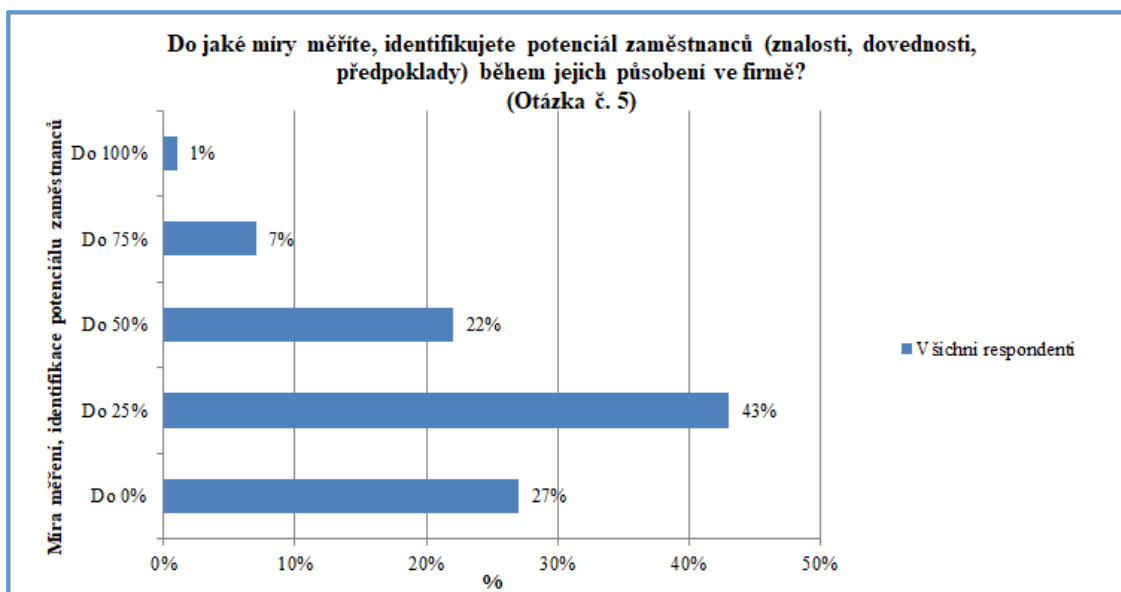
Příloha B – Grafy znázorňující zmiňované výsledky výzkumu

Graf č. 10: Jak hodnotíte úroveň vzdělávání zaměstnanců (rozvoj jejich potenciálu, znalostí a dovedností) jejich přímými nadřízenými? (dotazníkové šetření) (otázka č. 4)



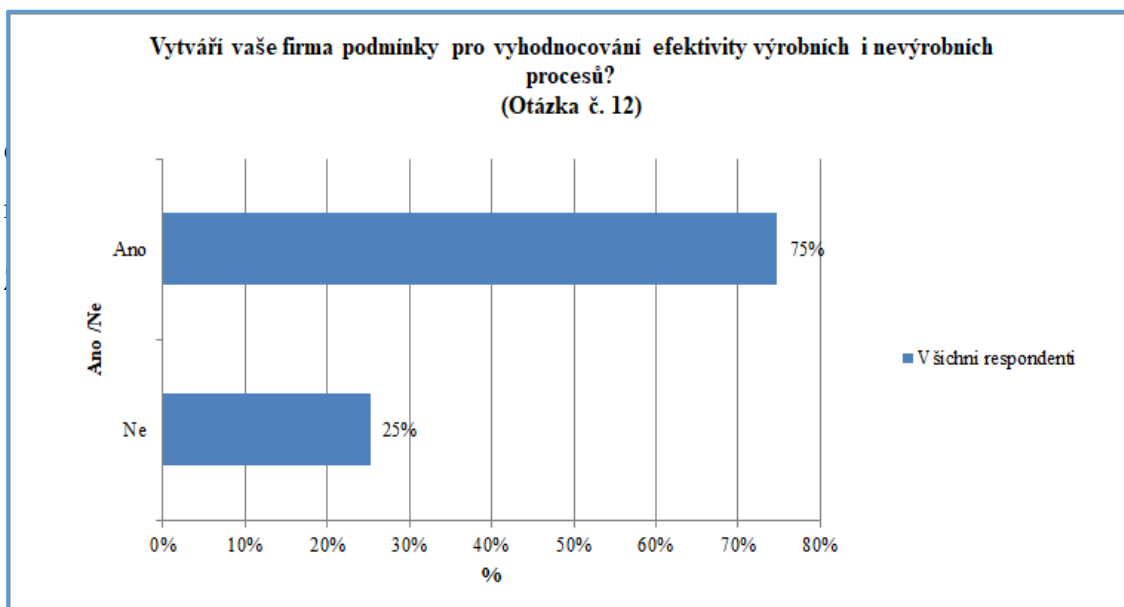
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 11: Do jaké míry měříte, identifikujete potenciál zaměstnanců (znalosti, dovednosti, předpoklady) během jejich působení ve firmě? (dotazníkové šetření) (otázka č. 5)



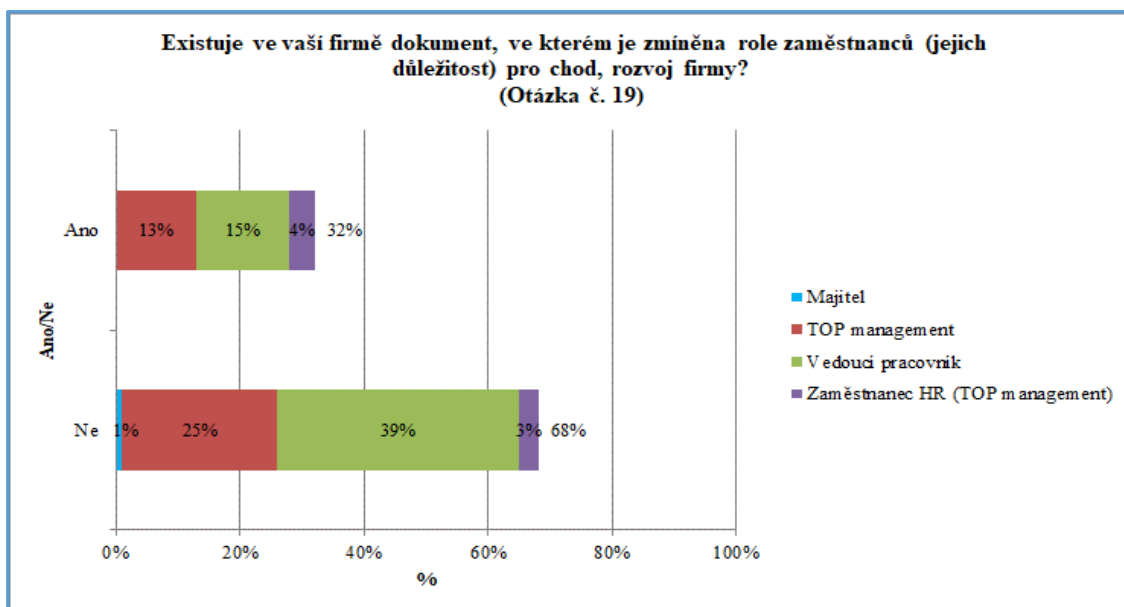
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 12: Vytváří vaše firma podmínky pro vyhodnocování efektivity výrobních i nevýrobních procesů? (dotazníkové šetření) (otázka č. 12)



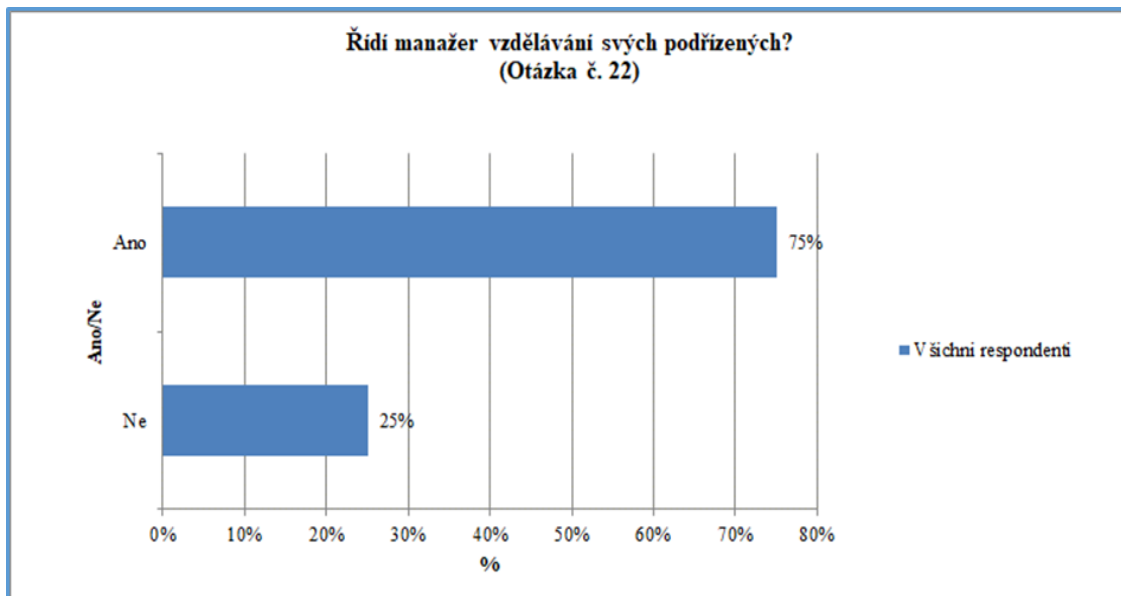
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 13: Existuje ve vaší firmě dokument, ve kterém je zmíněna role zaměstnanců (jejich důležitost) pro chod, rozvoj firmy? (dotazníkové šetření) (otázka č. 19)



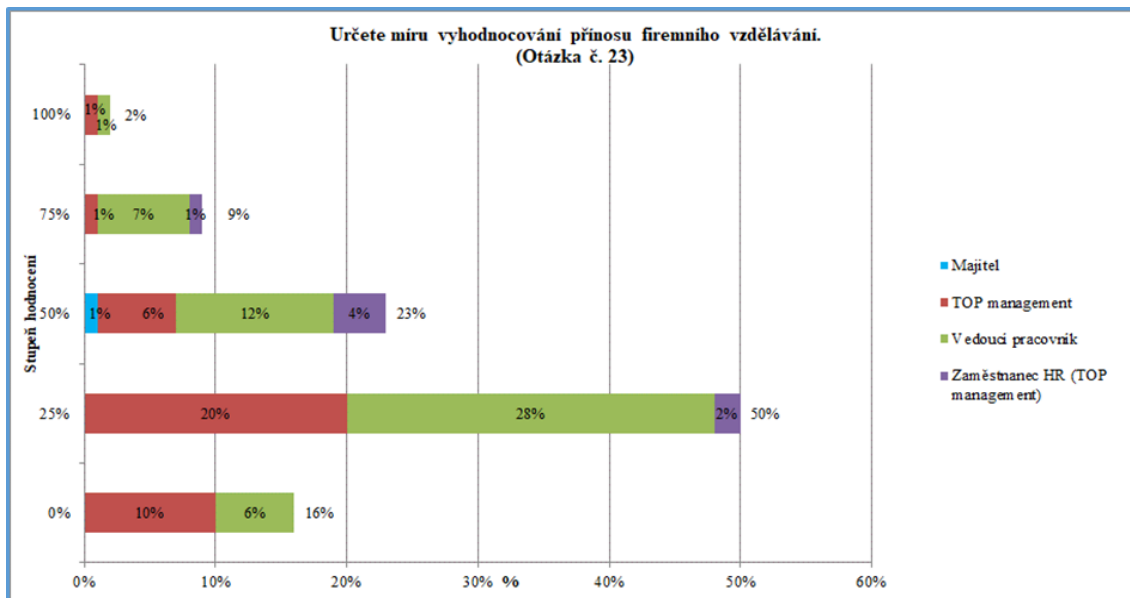
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 14: Řídí manažer vzdělávání svých podřízených? (dotazníkové šetření) (otázka č. 22)



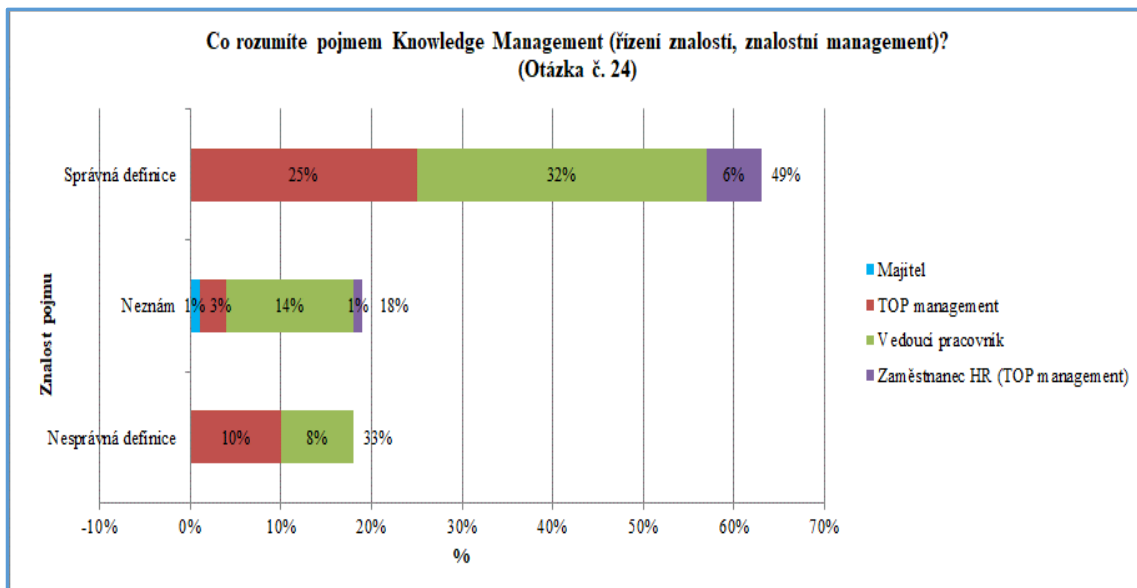
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 15: Určete míru vyhodnocování přínosu firemního vzdělávání (dotazníkové šetření) (otázka č. 23)



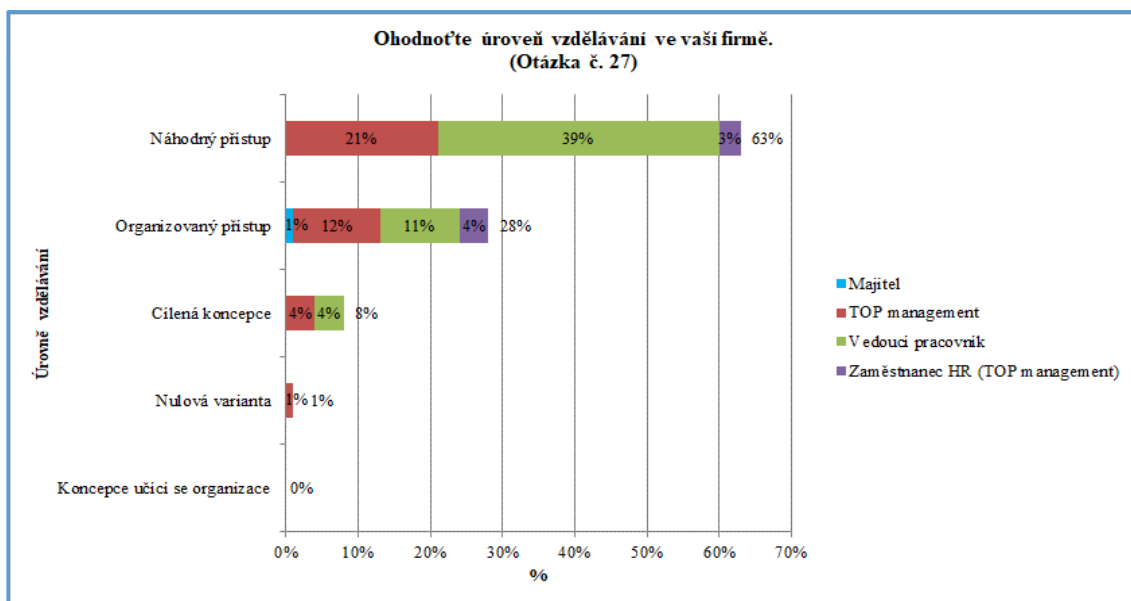
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 16: Co rozumíte pojmem Knowledge Management (řízení znalostí, znalostní management)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 24)



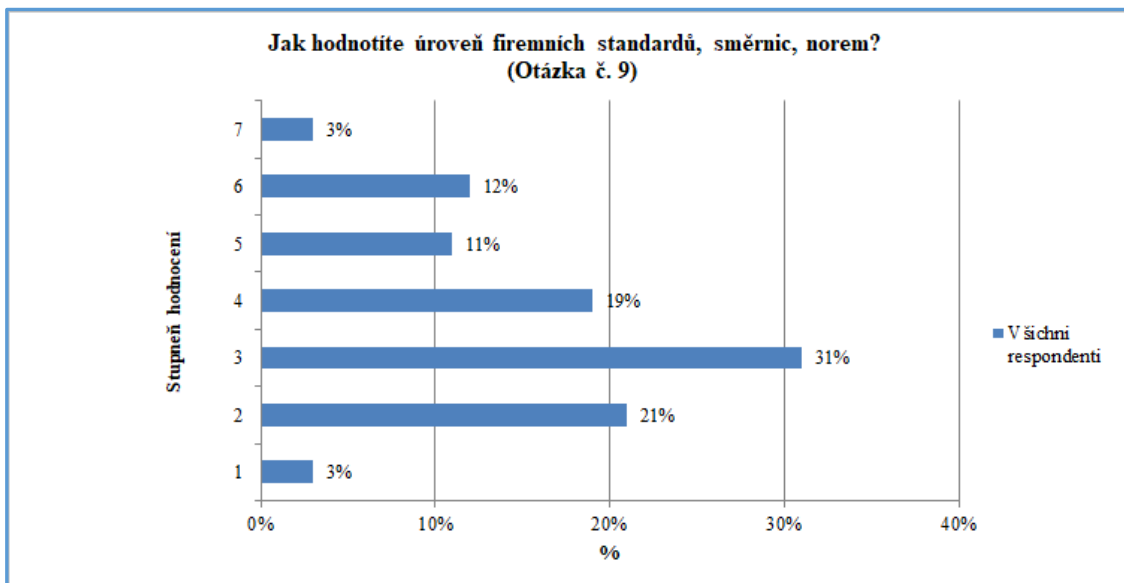
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 17: Ohodnoťte úroveň vzdělávání ve vaší firmě. (dotazníkové šetření) (otázka č. 27)



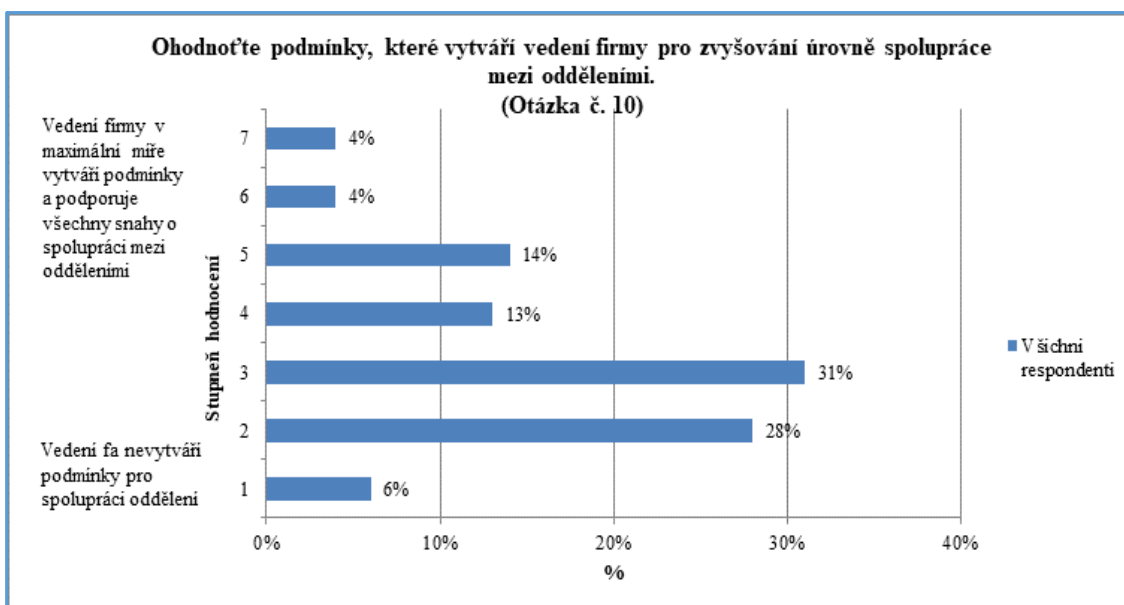
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 18: Jak hodnotíte úroveň firemních standardů, směrnic, norem? (dotazníkové šetření) (otázka č. 9)



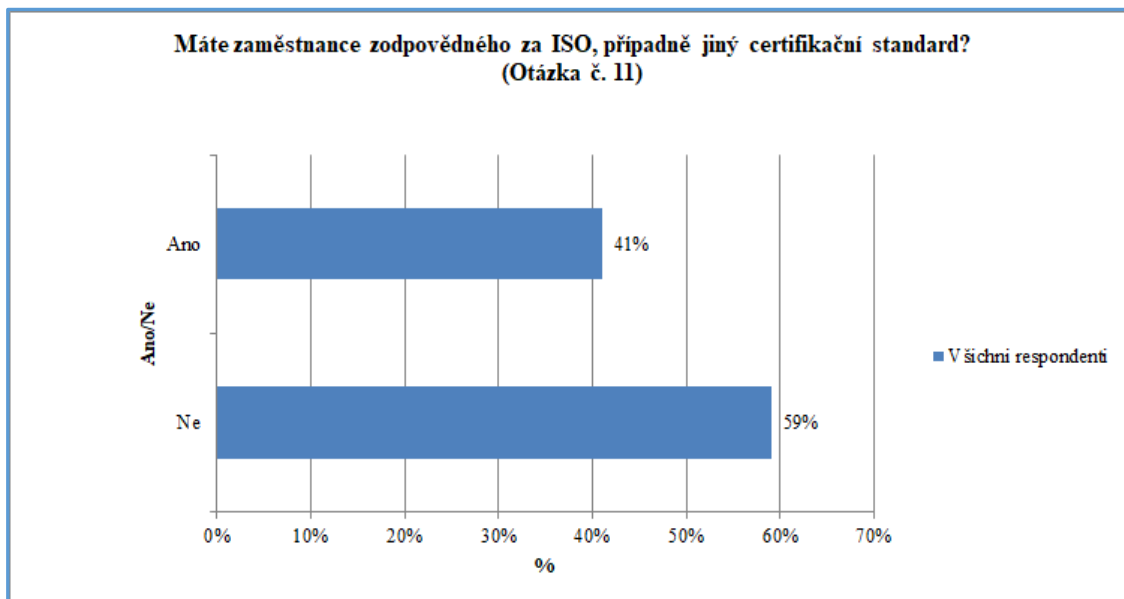
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 19: Ohodnoťte podmínky, které vytváří vedení firmy pro zvyšování úrovně spolupráce mezi odděleními. (dotazníkové šetření) (otázka č. 10)



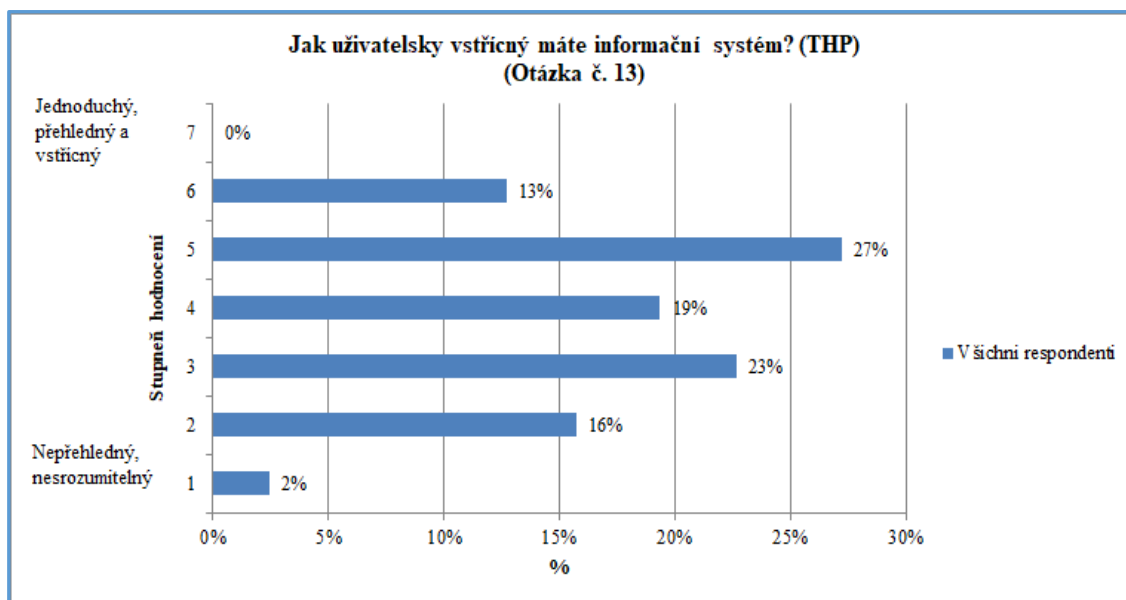
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 20: Máte zaměstnance zodpovědného za ISO, případně jiný certifikační standard? (dotazníkové šetření) (otázka č. 11)



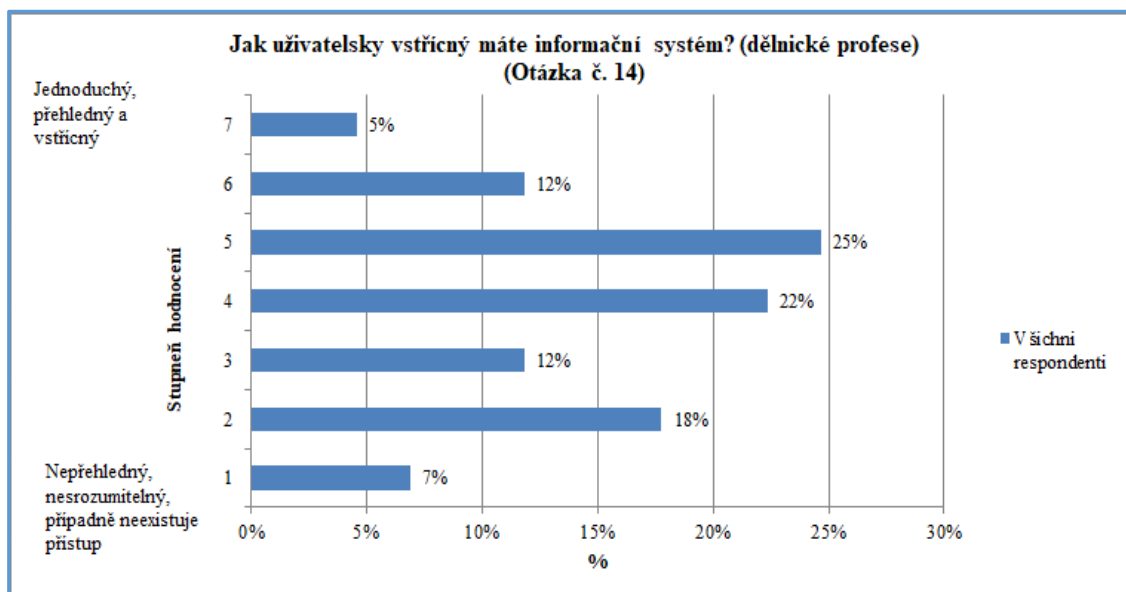
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 21: Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém? (THP). (dotazníkové šetření) (otázka č. 13)



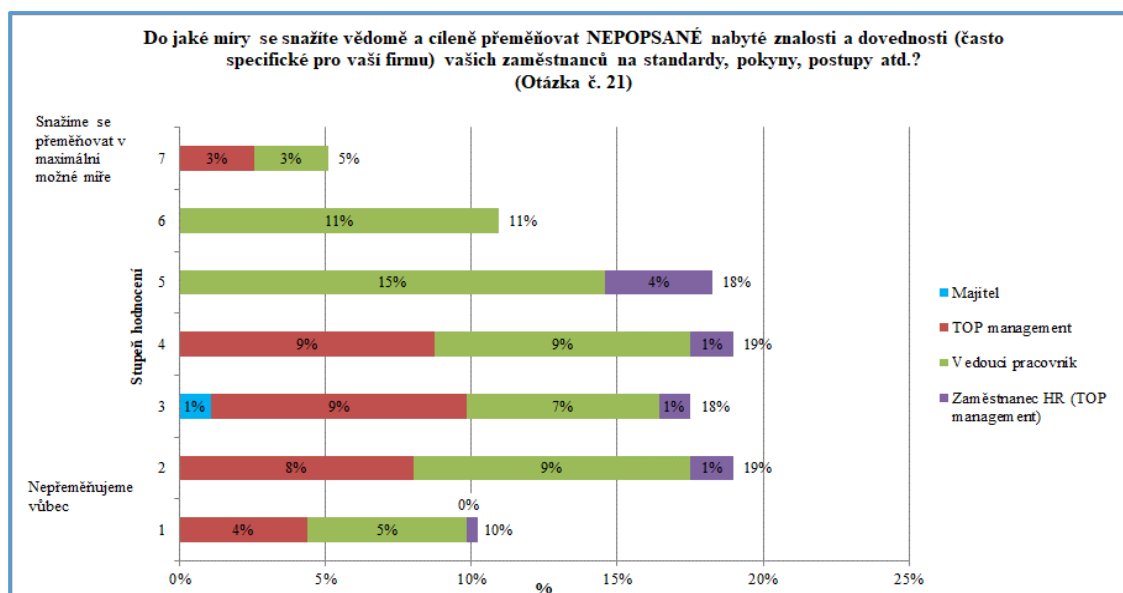
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 22: Jak uživatelsky vstřícný máte informační systém? (dělnické profese).
(dotazníkové šetření) (otázka č. 14)



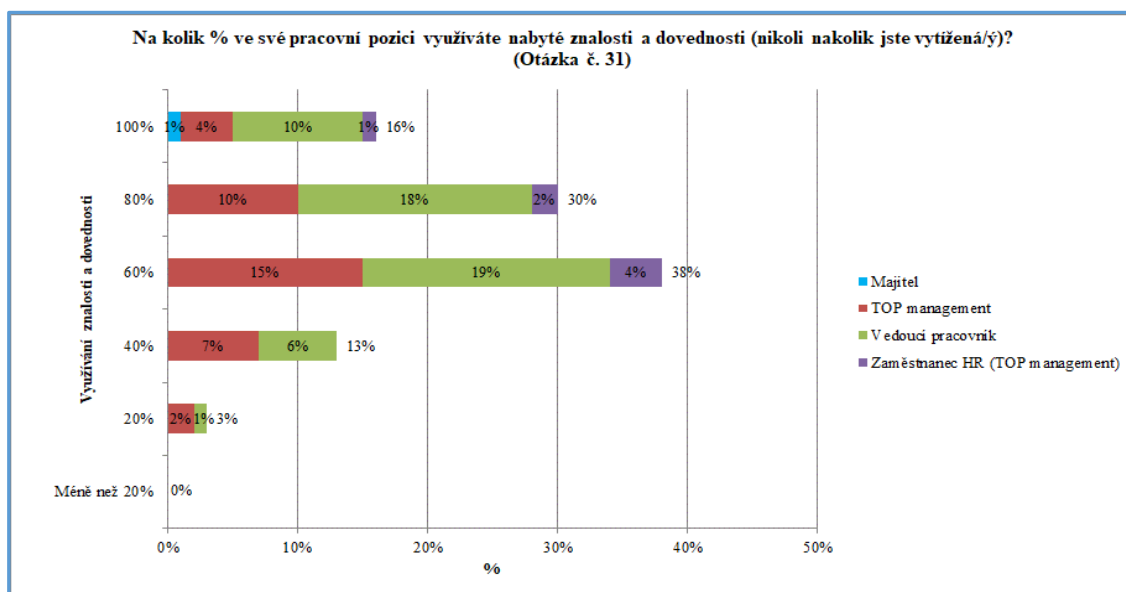
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 23 Do jaké míry se snažíte vědomě a cíleně přeměňovat NEPOPSANÉ nabyté znalosti a dovednosti (často specifické pro vaši firmu) vašich zaměstnanců na standardy, pokyny, postupy atd.? (dotazníkové šetření) (otázka č. 21)



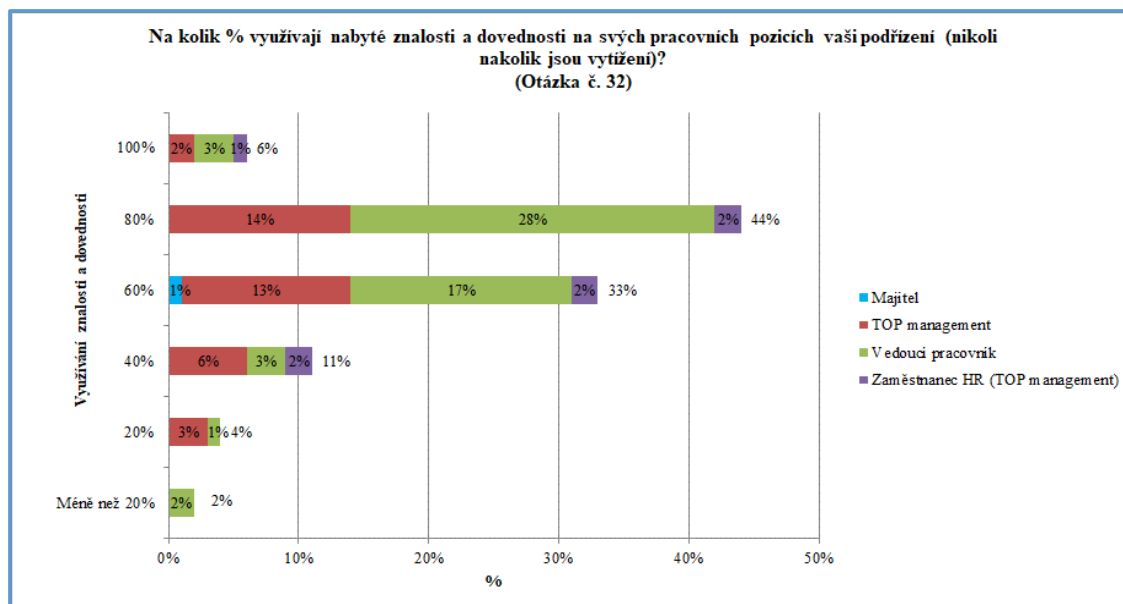
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 24: Na kolik % ve své pracovní pozici využíváte nabyté znalosti a dovednosti (nikoli nakolik jste vytížená/ý)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 31)



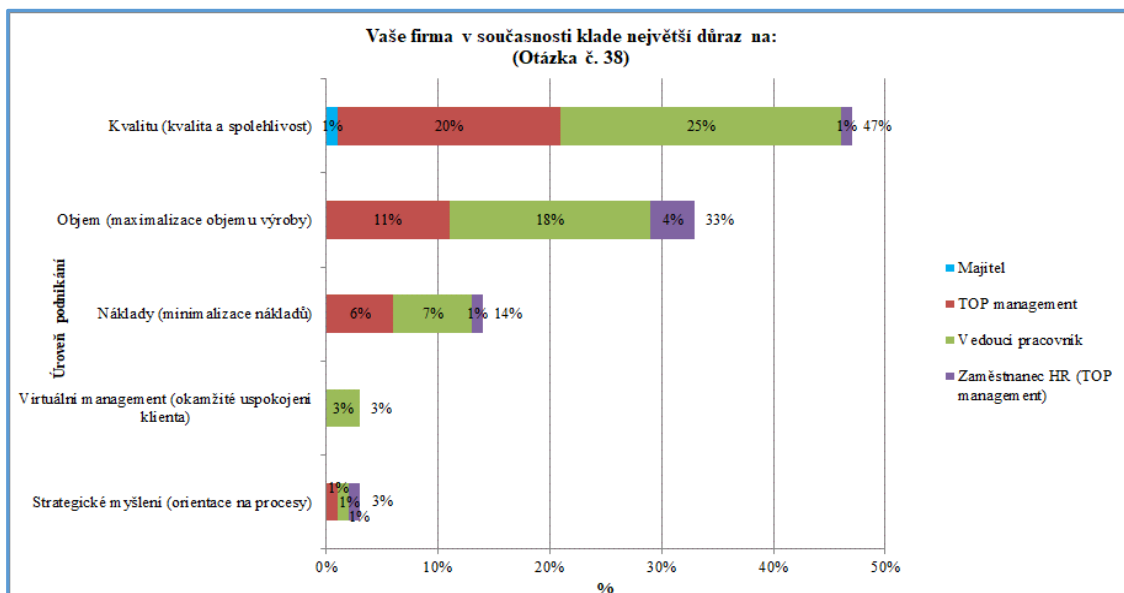
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 25: Na kolik % využívají nabyté znalosti a dovednosti na svých pracovních pozicích vaši podřízení (nikoli nakolik jsou vytíženi)? (dotazníkové šetření) (otázka č. 32)



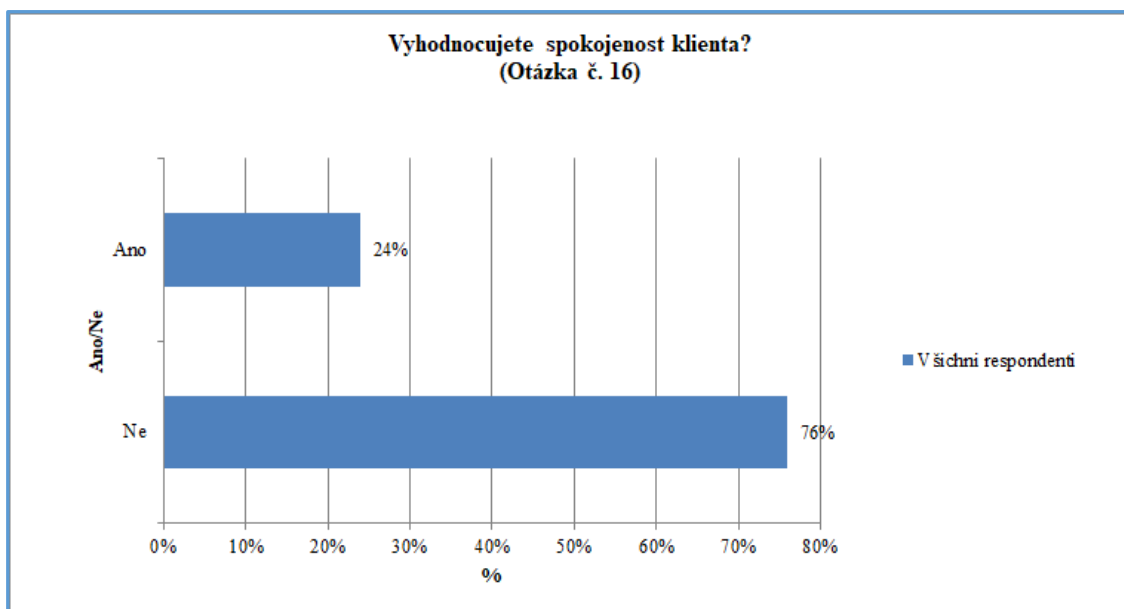
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 26: Vaše firma v současnosti klade největší důraz na: (dotazníkové šetření) (otázka č. 38)



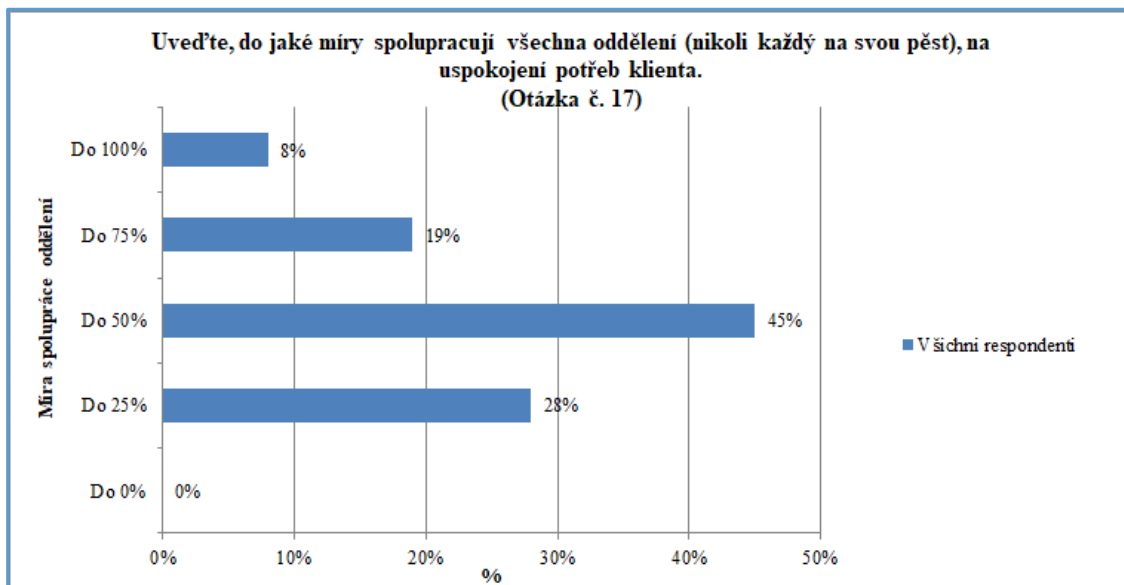
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 27: Vyhodnocujete spokojenost klienta? (dotazníkové šetření) (otázka č. 16)



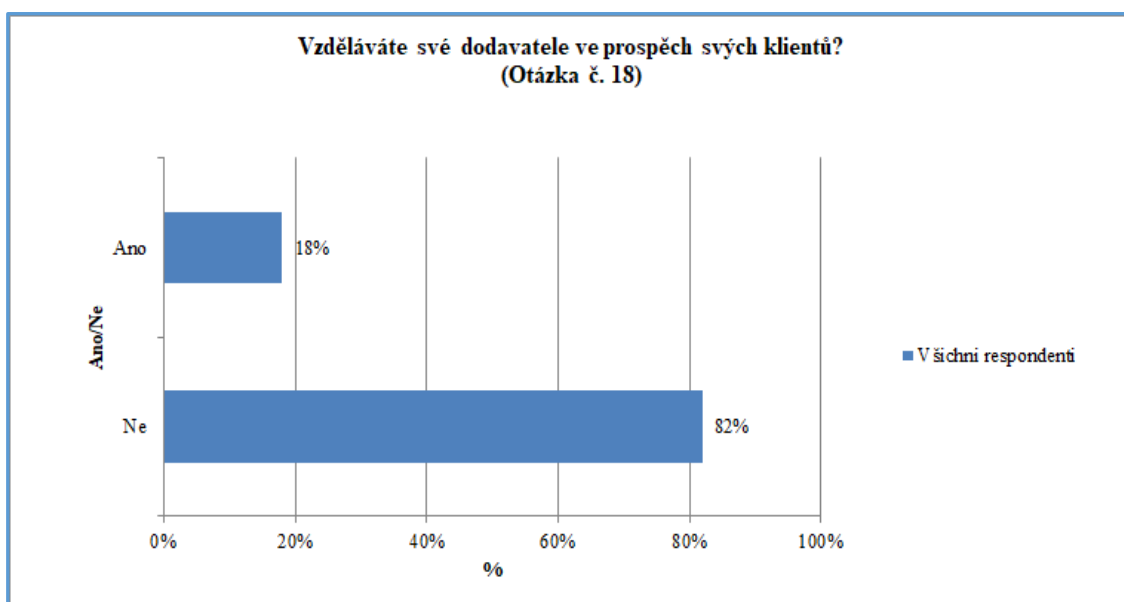
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 28: Uved'te, do jaké míry spolupracují všechna oddělení (nikoli každý na svou pěst) na uspokojení potřeb klienta? (dotazníkové šetření) (otázka č. 17)



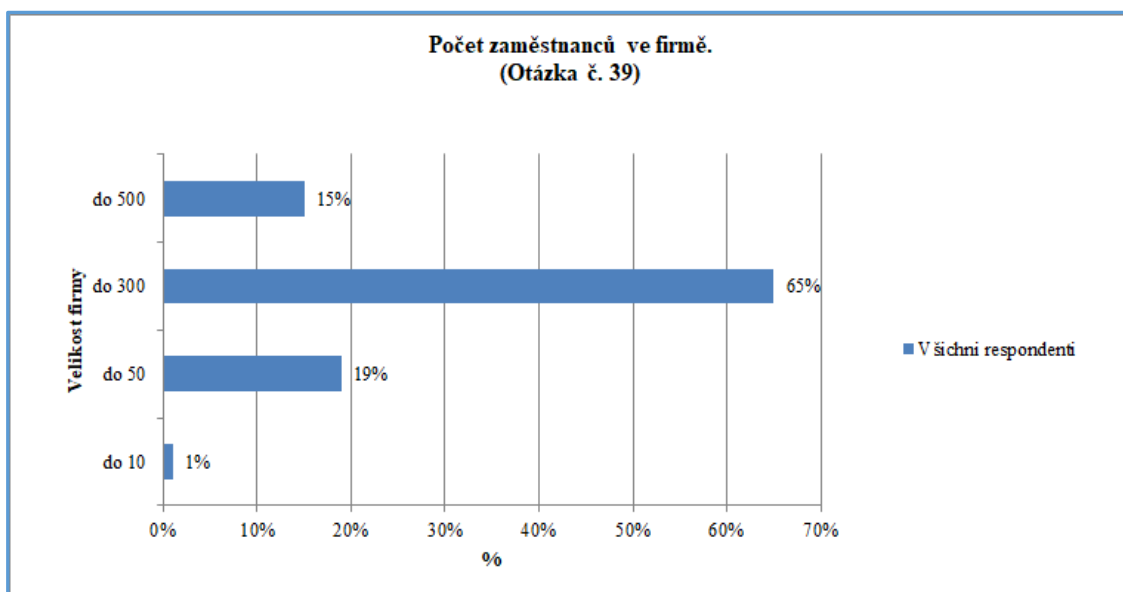
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 29: Vzděláváte své dodavatele ve prospěch svých klientů? (dotazníkové šetření) (otázka č. 18)



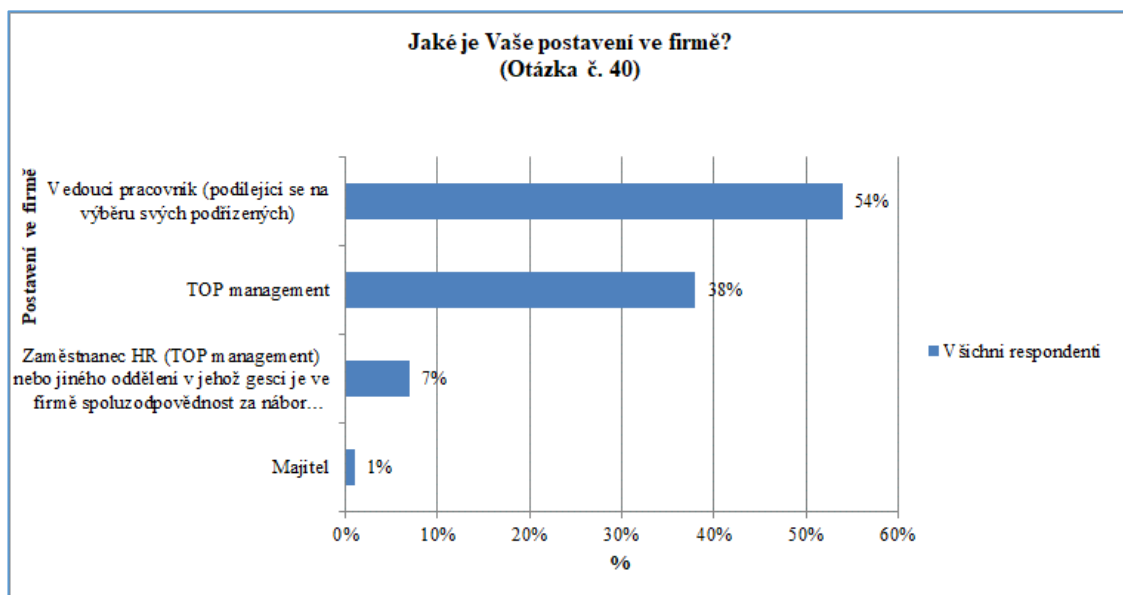
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 30: Počet zaměstnanců ve firmě. (dotazníkové šetření) (otázka č. 39)



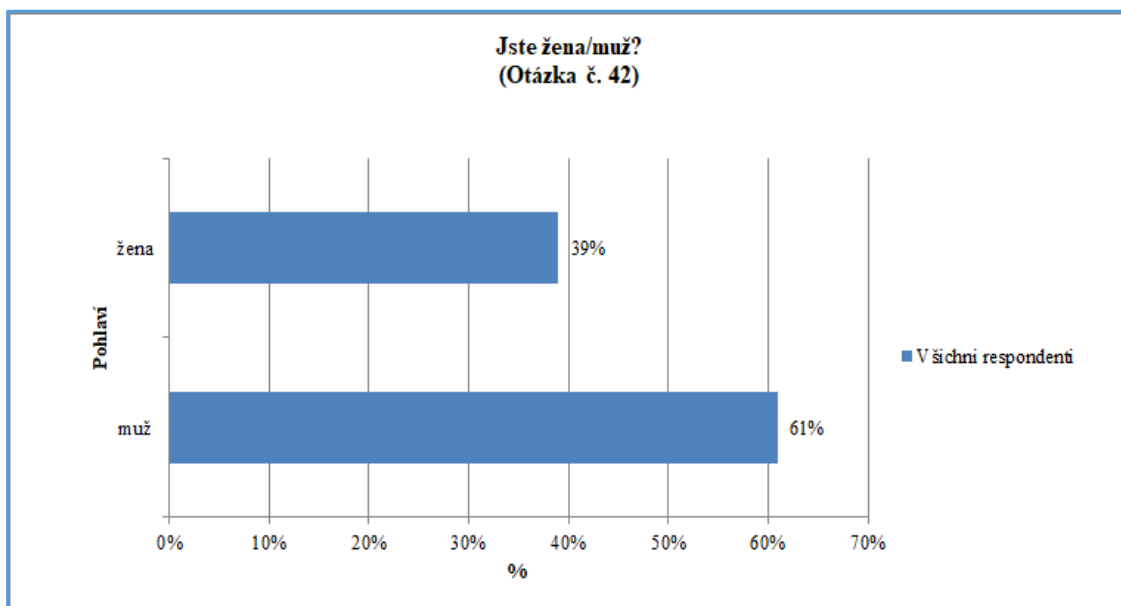
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 31: Jaké je Vaše postavení ve firmě? (dotazníkové šetření) (otázka č. 40)



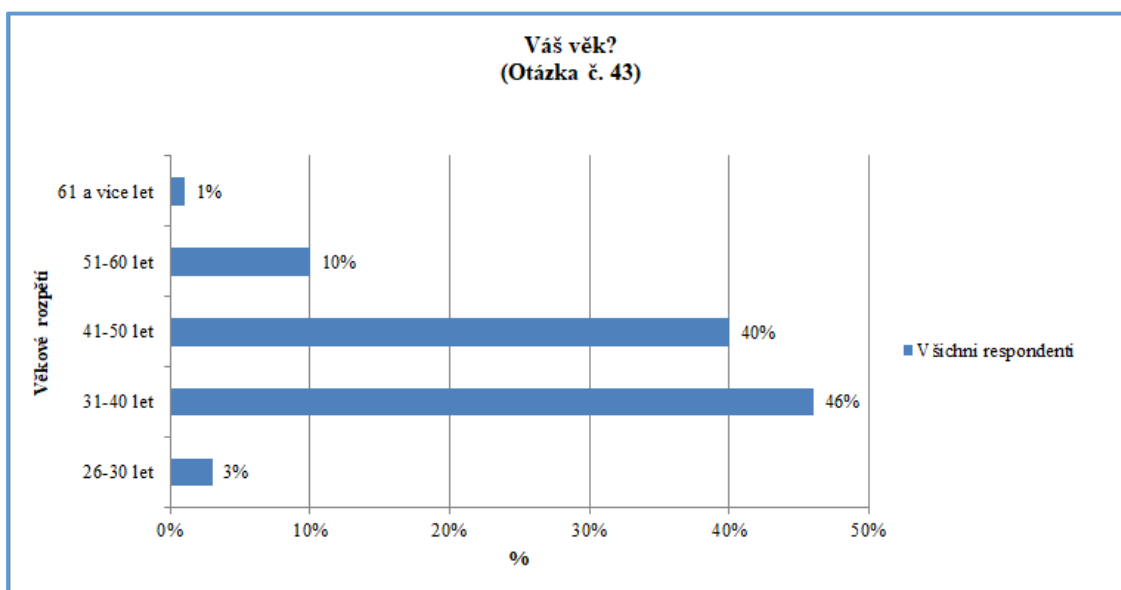
Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 32: Jste žena/muž? (dotazníkové šetření) (otázka č. 42)



Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Graf č. 33: Váš věk? (dotazníkové šetření) (otázka č. 43)



Zdroj: vlastní šetření (únor-duben 2018)

Příloha C – Data z polostrukturovaného rozhovoru

Otázka č. 1	Ohodnoťte, jakou měrou ovlivňuje intelektuální kapitál firmy (znalosti, dovednosti zaměstnanců, kvalita vnitrofiremních vazeb, nastavení firemních procesů, vztah k zákazníkovi) rozvoj podnikání firmy (1 = žádnou, 7 = maximální)
Odpověď dotazovaného č. 1	5
Odpověď dotazovaného č. 2	6
Odpověď dotazovaného č. 3	6
Odpověď dotazovaného č. 4	7
Odpověď dotazovaného č. 5	6
Odpověď dotazovaného č. 6	7
Odpověď dotazovaného č. 7	5
Odpověď dotazovaného č. 8	6
Odpověď dotazovaného č. 9	7
Odpověď dotazovaného č. 10	5
Odpověď dotazovaného č. 11	6
Odpověď dotazovaného č. 12	5
Odpověď dotazovaného č. 13	7
Odpověď dotazovaného č. 14	5

Otázka č. 2	Na jakých faktorech závisí úroveň rozvoje podnikání firmy (uved'te v sestupném pořadí)?
Odpověď dotazovaného č. 1	1) Přístup majitele, 2) výběr personálu (HR), 3) finanční možnosti firmy, 4) motivace zaměstnanců.
Odpověď dotazovaného č. 2	1) Firemní kultura, 2) lidský kapitál, 3) situace na trhu, 4) inovace.
Odpověď dotazovaného č. 3	1) Inovace, 2), úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců, 3) bezpečnost práce, 4) jméno firmy, 5) vnitrofiremní komunikace.
Odpověď dotazovaného č. 4	1) Lidský potenciál, 2) vývoj technologií (kontinuální), 3) čitelnost firmy pro zákazníky, 4) mezilidské vztahy – fa kultura ve firmě + vztah se zákazníky.
Odpověď dotazovaného č. 5	1) Know-how, 2) předávání zkušeností, 3) lidský kapitál.
Odpověď dotazovaného č. 6	1) Cíl podnikání, 2) znalostní úrovni zaměstnanců, 3) konkurenceschopnost.
Odpověď dotazovaného č. 7	1) Znalosti zaměstnanců, 2) úroveň vedení podniku, 3) Inovativnost, 4) kvalita produktu.
Odpověď dotazovaného č. 8	1) Know-how, 2) přání zákazníka, 3) komunikace, 4) inovativnost.
Odpověď dotazovaného č. 9	1) Znalost zákazníka, 2) komunikace, 3) kreativita, 4) firemní kultura.
Odpověď dotazovaného č. 10	1) Úroveň vedení, 2) úroveň zaměstnanců podniku, 3) podniková kultura, 4) potřebnost produktu.
Odpověď dotazovaného č. 11	1) Práci se zaměstnanci, 2) dodavatele, 3) cena produktu, 4) kvalita produktu.
Odpověď dotazovaného č. 12	1) Úroveň zaměstnanců, 2) vybavení podniku, 3) ceně produktu, 4) velikosti trhu.
Odpověď dotazovaného č. 13	1) Cíle vedení podniku, 2) kvalita zaměstnanců, 3) kvalita produktu, 4) marketing.
Odpověď dotazovaného č. 14	1) Prostor na trhu, 2) ochota zaměstnanců, 3) cena výrobku, 4) životnost výrobku.

Otázka č. 3	Uved'te % podíl úspěšné energetizace potenciálu zaměstnanců – chtít – umět – moci na podnikatelské úspěšnosti (rozvoji podnikání) firmy (nemusíte dosáhnout 100 %).
Odpověď dotazovaného č. 1	40 % - 20 % - 25 %
Odpověď dotazovaného č. 2	50 % - 25 % - 25 %
Odpověď dotazovaného č. 3	25 % - 35 % - 40 %
Odpověď dotazovaného č. 4	50 % - 30 % - 20 %
Odpověď dotazovaného č. 5	20 % - 40 % - 40 %
Odpověď dotazovaného č. 6	30 % - 40 % - 30 %
Odpověď dotazovaného č. 7	25 % - 30 % - 30 %
Odpověď dotazovaného č. 8	40 % - 20 % - 20 %
Odpověď dotazovaného č. 9	20 % - 50 % - 15 %
Odpověď dotazovaného č. 10	30 % - 35 % - 30 %
Odpověď dotazovaného č. 11	25 % - 20 % - 40 %
Odpověď dotazovaného č. 12	40 % - 40 % - 20 %
Odpověď dotazovaného č. 13	20 % - 40 % - 25 %
Odpověď dotazovaného č. 14	30 % - 30 % - 30 %

Otázka č. 4	Jakým způsobem, jakými nástroji, zvyšujete VA a OEE ve vaší firmě?
Odpověď dotazovaného č. 1	Poradami.
Odpověď dotazovaného č. 2	Drobnými zlepšeními, nápravnými opatřeními, týmovou prací, vzděláváním zaměstnanců.
Odpověď dotazovaného č. 3	Inovace (zlepšení), novými technologiemi.
Odpověď dotazovaného č. 4	Poradami, osobní pohovory.
Odpověď dotazovaného č. 5	Vyvíjením obrovského tlaku na zaměstnance.
Odpověď dotazovaného č. 6	Analýzou dat, nápravnými opatřeními.
Odpověď dotazovaného č. 7	Tlakem na zaměstnance, penězi.
Odpověď dotazovaného č. 8	Rozborem dat, finančními benefity.
Odpověď dotazovaného č. 9	Kreativitou, týmovou prací, financemi.
Odpověď dotazovaného č. 10	Represemi, odměnami.
Odpověď dotazovaného č. 11	Vyhodnocováním údajů, zlepšovacemi návrhy.
Odpověď dotazovaného č. 12	Setkání se zaměstnanci.
Odpověď dotazovaného č. 13	Týmovou prací, kvalitními systémy vyhodnocování.
Odpověď dotazovaného č. 14	Častější kontrolou, kvalitními vedoucími.

Otázka č. 5	Proveďte kvalifikovaný odhad faktorů omezujících podnikatelskou úspěšnost firmy.
Odpověď dotazovaného č. 1	1) Velikost trhu, 2) cenová politika, 3) legislativa, 4) nízký lidský kapitál, 5) úroveň fa kultury
Odpověď dotazovaného č. 2	1) Pasivní vedení, 2) nekvalifikovaní zaměstnanci, 3) špatně řízené procesy, 4) nedostatek analýz – výstupních dat
Odpověď dotazovaného č. 3	1) Špatné investice (finanční, lidské)
Odpověď dotazovaného č. 4	1) Technokratický přístup, 2) Scházející koncepce vedení firmy
Odpověď dotazovaného č. 5	1) Neschopnost vedení, 2) nekompetentnost vedení, 3) nerozhodnost vedení
Odpověď dotazovaného č. 6	1) Nedostatečné znalosti a dovednosti zaměstnanců, 2) velikost trhu, 3) kvalita služeb, výrobků
Odpověď dotazovaného č. 7	1) Úroveň znalostí zaměstnanců, 2) trendy, 3) nejasná vize
Odpověď dotazovaného č. 8	1) Nerozhodnost, 2) špatné investice, 3) nekompetentní zaměstnanci
Odpověď dotazovaného č. 9	1) Vymezení špatného cíle podniku, 2) nekompetentní vedení, 3) neznalost produktu, 4) neznalost trhu
Odpověď dotazovaného č. 10	1) Špatné ceny produktu, 2) neznalost trhu, 3) špatné vedení
Odpověď dotazovaného č. 11	1) Špatné procesy, 2) nekompetentnost zaměstnanců, 3) špatná cenová politika
Odpověď dotazovaného č. 12	1) Špatné vedení, 2) malý trh, 3) lhostejnost zaměstnanců
Odpověď dotazovaného č. 13	1) Špatná vize, 2) špatná komunikace uvnitř firmy, 3) neznalost klienta
Odpověď dotazovaného č. 14	1) Nedostatečné vybavení podniku, 2) nedůslednost, 3) nekorektnost

Otázka č. 6	Pokuste se vyjádřit vztah intelektuálního kapitálu a firemní kultury ve vaší firmě.
Odpověď dotazovaného č. 1	Fa kultura rovná se kvalita výrobku a služeb. Firemní kultura je odrazem intelektuálního kapitálu zaměstnanců.
Odpověď dotazovaného č. 2	Propojené nádoby vzájemně se ovlivňující. Pro udržení a zvyšování fa kultury je důležitý vzdělaný a kulturní zaměstnanec.
Odpověď dotazovaného č. 3	Fa kultura posouvá výš IK.
Odpověď dotazovaného č. 4	Lidé, nositelé IK určují fa kulturu.
Odpověď dotazovaného č. 5	IK má přímý dopad na firemní kulturu.
Odpověď dotazovaného č. 6	Intelektuální kapitál = firemní kultura.
Odpověď dotazovaného č. 7	Nedostatečné ocenění lidí je spojené s malou firemní kulturou.
Odpověď dotazovaného č. 8	Z důvodu nízké firemní kultury máme vysokou fluktuaci.
Odpověď dotazovaného č. 9	Naší firemní kulturou je nedávat lidem na vědomí, že jsou pro nás důležití.
Odpověď dotazovaného č. 10	Přímo úměrná.
Odpověď dotazovaného č. 11	S kvalitou produktu máme spojený intelektuální kapitál a také firemní kulturu.
Odpověď dotazovaného č. 12	Nepřemýšlíme příliš nad intelektuálním kapitálem, ale snažíme se o dobrou firemní kulturu.
Odpověď dotazovaného č. 13	Vysoká úroveň produktu a služeb je odrazem našeho intelektuálního kapitálu, který vytváří firemní kulturu.
Odpověď dotazovaného č. 14	Pro nás je firemní kultura zároveň podnikovým intelektuálním kapitálem.

Otázka č. 7	Pokud úroveň vzdělávání ve vaší firmě dosahuje organizovaného přístupu a výše, uveďte prosím, co vedlo vaši firmu ke změně postoje k přístupu ke vzdělávání? (nulová varianta, náhodný přístup, regulovaný přístup, organizovaný přístup, cílená koncepce, koncepce učící se organizace).
Odpověď dotazovaného č. 1	<u>Náhodný přístup</u> /raději nový stroj než vzdělávat.
Odpověď dotazovaného č. 2	<u>Organizovaný přístup</u> /ekonomické důvody (snížení nákladů), zlepšení vnitrofiremní komunikace, kultury.
Odpověď dotazovaného č. 3	<u>Koncepce učící se organizace</u> /Finanční návratnost investic do vzdělávání.
Odpověď dotazovaného č. 4	<u>Organizovaný přístup</u> /Nedostatek specificky vzdělaných lidí na trhu práce.
Odpověď dotazovaného č. 5	<u>Regulovaný přístup</u> / velmi se hlídají náklady.
Odpověď dotazovaného č. 6	<u>Cílená koncepce</u> /trh potažmo klíčoví zaměstnanci, zlepšující se fa kultura a ekonomické výsledky.
Odpověď dotazovaného č. 7	<u>Regulovaný přístup</u> /jen když si nevíme rady.
Odpověď dotazovaného č. 8	<u>Organizovaný přístup</u> / fluktuace, zamezení ztráty zákazníka, postupně samozřejmost.
Odpověď dotazovaného č. 9	<u>Organizovaný přístup</u> / Nutnost dosahovat nejlepších výsledků práce.
Odpověď dotazovaného č. 10	<u>Nulová varianta</u> /povinná školení, výjimečně a nesystémově.
Odpověď dotazovaného č. 11	<u>Organizovaný přístup</u> / zvýšený důraz na kvalitu produktu, zvýšený požadavek zaměstnanců, změna podnikové kultury.
Odpověď dotazovaného č. 12	<u>Regulovaný přístup</u> /vzdělávání – pokud přinese prokazatelné snížení nákladů, v případě klíčových zaměstnanců a pracovišť.
Odpověď dotazovaného č. 13	<u>Cílená koncepce</u> / nabízí nejaktuálnější trendy.
Odpověď dotazovaného č. 14	<u>Náhodný přístup</u> / když vedení pochopí, že je třeba se posunout dál.

Otázka č. 8	Jaké rysy, vlastnost mají lidé, díky kterým se vaše firma rozvíjí?
Odpověď dotazovaného č. 1	1) Pečlivost, 2) loajalita, 3) pozitivní přístup, 4) vnitřní motivace
Odpověď dotazovaného č. 2	1) Pracovitost, 2) kreativita, 3) Odbornost, 4) týmový duch, 5) vstřícnost
Odpověď dotazovaného č. 3	1) Komunikativnost, 2) vstřícnost, 3) proaktivnost, 4) kulturu chování, 5) odbornost
Odpověď dotazovaného č. 4	1) Vizionářství, 2) trpělivost, 3) odbornost
Odpověď dotazovaného č. 5	1) Arogance, 2) v minulosti nabyté zkušenosti
Odpověď dotazovaného č. 6	1) Odbornost, 2) inovativnost, 3) osobní nasazení
Odpověď dotazovaného č. 7	1) Angažovanost, 2) nekompromisnost, 3) odbornost
Odpověď dotazovaného č. 8	1) Cílevědomost, 2) vize, 3) odbornost
Odpověď dotazovaného č. 9	1) Znalosti, 2) vytrvalost, 3) pracovitost
Odpověď dotazovaného č. 10	1) Pracovitost, 2) tvrdost, 3) důslednost
Odpověď dotazovaného č. 11	1) Odbornost, 2) angažovanost, 3) vytrvalost
Odpověď dotazovaného č. 12	1) Touha po úspěchu, 2) tlak na okolí, 3) odbornost
Odpověď dotazovaného č. 13	1) Komunikativnost, 2) odbornost, 3) loajalita
Odpověď dotazovaného č. 14	1) Vytrvalost, 2) snaha být nejlepší, 3) tvrdost

Otázka č. 9	Pojmenujte ukazatelé IK, které jsou pro firmu nejtypičtější (nejvíce sledované) pro danou úroveň podnikání. (objemový, nákladový, kvalitativní, marketingový, strategický, virtuální)
Odpověď dotazovaného č. 1	Kvalitativní – 1) čas zakázky, 2) kvalita výrobku, 3) náklady
Odpověď dotazovaného č. 2	Marketingový – 1) spokojenost klienta, 2) kvalita práce, 3) organizace práce, 4) kvalifikace zaměstnanců
Odpověď dotazovaného č. 3	Strategický – 1) kvalita, 2) náklady, 3) environmentální politika, 4) dobré jméno firmy, 5) dlouhodobá vize
Odpověď dotazovaného č. 4	Strategický – 1) jméno firmy, 2) vzdělávání zaměstnanců, 3) náklady, 4) kvalita, 5) technické řešení
Odpověď dotazovaného č. 5	Strategický – 1) spokojenost zákazníka, 2) dobré jméno firmy, 3) kvalita, 4) inovace, 5) organizace výroby
Odpověď dotazovaného č. 6	Virtuální – 1) kvalita výrobku, 2) úroveň vzdělávání ve firmě, 3) náklady, 4) inovativnost
Odpověď dotazovaného č. 7	Objemový – 1) řízení výroby, 2) organizace práce, 3) komunikace
Odpověď dotazovaného č. 8	Marketingový – 1) znalost klienta, 2) procesní řízení, 3) inovativnost, dobré jméno podniku
Odpověď dotazovaného č. 9	Virtuální – 1) Znalost trhu, 2) komunikace s klientem, 3) IT technologie, 4) vzdělávání zaměstnance
Odpověď dotazovaného č. 10	Nákladový – 1) vnitřní procesy, 2) kvalita, 3) komunikace, 4) kvalifikace zaměstnanců
Odpověď dotazovaného č. 11	Kvalitativní – 1) kvalita, 2) schopnosti zaměstnanců, 3) procesy ve firmě
Odpověď dotazovaného č. 12	Nákladový – 1) organizace práce, 2) dovednosti zaměstnanců, 3) kreativita
Odpověď dotazovaného č. 13	Virtuální – 1) IT znalosti, 2) Vzdělání zaměstnanců, 3) kreativita, 4) kvalita
Odpověď dotazovaného č. 14	Objemový – 1) organizace práce, 2) dovednosti zaměstnanců, 3) flexibilita zaměstnanců

Otázka č. 10	Domníváte se, že podnikové vzdělávání má význam z hlediska rozvoje intelektuálního kapitálu organizace? (ano/ne)
Odpověď dotazovaného č. 1	Ano. Rozšiřuje oblast znalosti a dovednosti firmy.
Odpověď dotazovaného č. 2	Ano. Vzdělávání nejen udržuje požadovaný standard, ale také jej i rozvíjí. Roste knowhow organizace i zaměstnance.
Odpověď dotazovaného č. 3	Určitě ano. Nejen u interního, kde se předávají zkušenosti, ale i u externího, kde je potřeba sledovat „novinky“ v dané oblasti.
Odpověď dotazovaného č. 4	Ano, zásadní.
Odpověď dotazovaného č. 5	Ano, klíčovou.
Odpověď dotazovaného č. 6	Ano.
Odpověď dotazovaného č. 7	Ne.
Odpověď dotazovaného č. 8	Ano, důležitou.
Odpověď dotazovaného č. 9	Ano.
Odpověď dotazovaného č. 10	Ne.
Odpověď dotazovaného č. 11	Ne.
Odpověď dotazovaného č. 12	Ano.
Odpověď dotazovaného č. 13	Ano.
Odpověď dotazovaného č. 14	Ne.

Otázka č. 11	Ohodnoťte vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní kulturou? (1 = žádný, 7 = maximální)
Odpověď dotazovaného č. 1	5
Odpověď dotazovaného č. 2	6
Odpověď dotazovaného č. 3	5
Odpověď dotazovaného č. 4	5
Odpověď dotazovaného č. 5	6
Odpověď dotazovaného č. 6	5
Odpověď dotazovaného č. 7	4
Odpověď dotazovaného č. 8	7
Odpověď dotazovaného č. 9	7
Odpověď dotazovaného č. 10	6
Odpověď dotazovaného č. 11	5
Odpověď dotazovaného č. 12	3
Odpověď dotazovaného č. 13	6
Odpověď dotazovaného č. 14	4

Otázka č. 12	Uveďte kolik % zaměstnanců pracujících ve firmě více než 5 let má vliv na vysokou úroveň intelektuálního kapitálu (méně než 10 %, více než 20 %, více než 30 %, více než 50 %)
Odpověď dotazovaného č. 1	Více než 20 %.
Odpověď dotazovaného č. 2	Více než 30 %.
Odpověď dotazovaného č. 3	Více než 30 %.
Odpověď dotazovaného č. 4	Více než 50 %.
Odpověď dotazovaného č. 5	Více než 50 %.
Odpověď dotazovaného č. 6	Více než 30 %.
Odpověď dotazovaného č. 7	Méně než 10 %.
Odpověď dotazovaného č. 8	Více než 20 %.
Odpověď dotazovaného č. 9	Více než 20 %.
Odpověď dotazovaného č. 10	Více než 20 %.
Odpověď dotazovaného č. 11	Méně než 10 %.
Odpověď dotazovaného č. 12	Méně než 10 %.
Odpověď dotazovaného č. 13	Více než 30 %.
Odpověď dotazovaného č. 14	Více než 20 %.

Otázka č. 13	Domníváte se, že znalost filozofie, zásad intelektuálního kapitálu má zásadní vliv na úroveň interního vzdělávání? (ano/ne)
Odpověď dotazovaného č. 1	ano
Odpověď dotazovaného č. 2	ano
Odpověď dotazovaného č. 3	ano
Odpověď dotazovaného č. 4	ano
Odpověď dotazovaného č. 5	ano
Odpověď dotazovaného č. 6	ano
Odpověď dotazovaného č. 7	ne
Odpověď dotazovaného č. 8	ano
Odpověď dotazovaného č. 9	ano
Odpověď dotazovaného č. 10	ne
Odpověď dotazovaného č. 11	ne
Odpověď dotazovaného č. 12	ne
Odpověď dotazovaného č. 13	ano
Odpověď dotazovaného č. 14	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D – Podklady pro vzdělávání v podnicích

Podnikové vzdělávání jako faktor rozvoje intelektuálního kapitálu podniku



PhDr. Lech Nierostek

Definice hlavních pojmů

Intelektuální kapitál

Komplex nehmotného vlastnictví znalosti, dovednosti, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.

Podnikové vzdělávání

Proces koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace.

Definice hlavních pojmů

INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL



Lidský kapitál

Pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace.



Organizační kapitál

Intelektuální vlastnictví firmy, její patenty, vynálezy, databáze, technologie, organizační chování.



Zákaznický kapitál

Znalost toho, co chtějí, event. budou chtít zákazníci. Znalost jejich potřeb, přání, aspirací, tužeb, preferencí ...



Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu organizace

INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

VA = přidaná hodnota

WASTE

No Value Added

Přináší nové a reviduje nebo utvrzuje současné. Zvyšuje kvalitu. Mění podnik i jednotlivce

INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

VA = přidaná hodnota

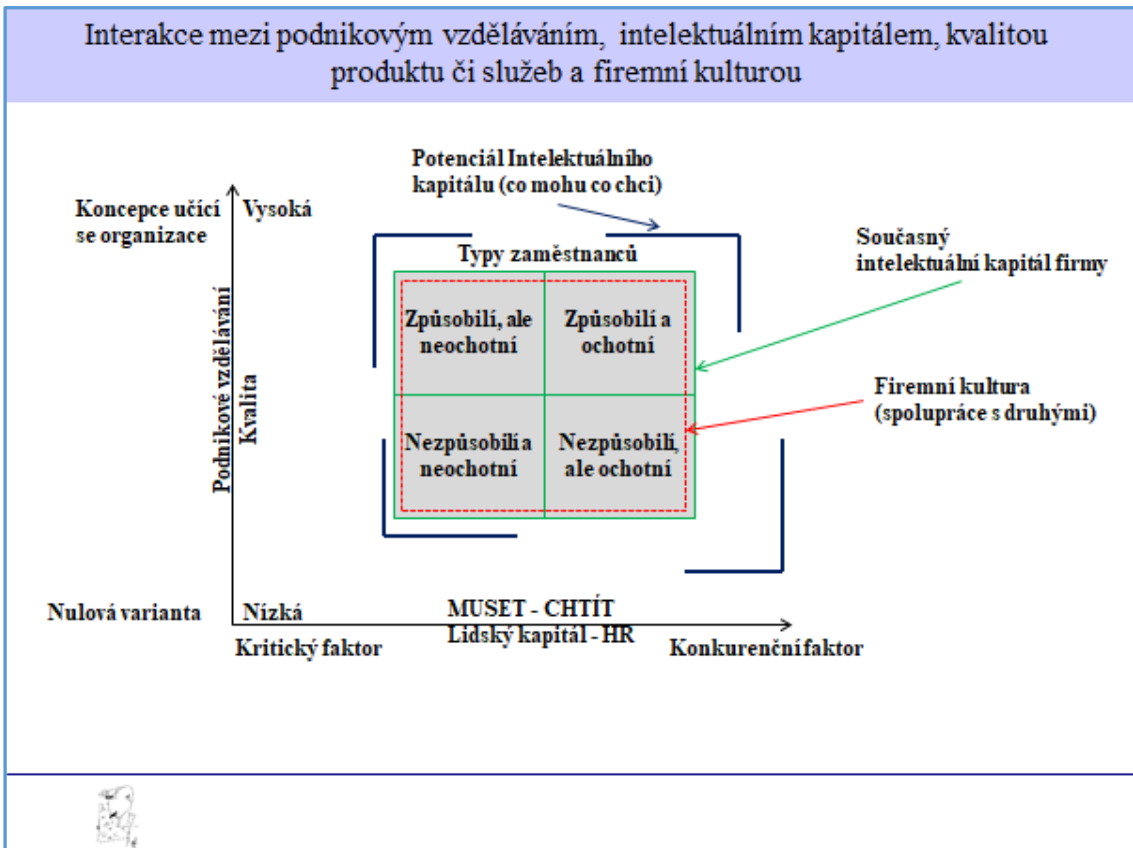
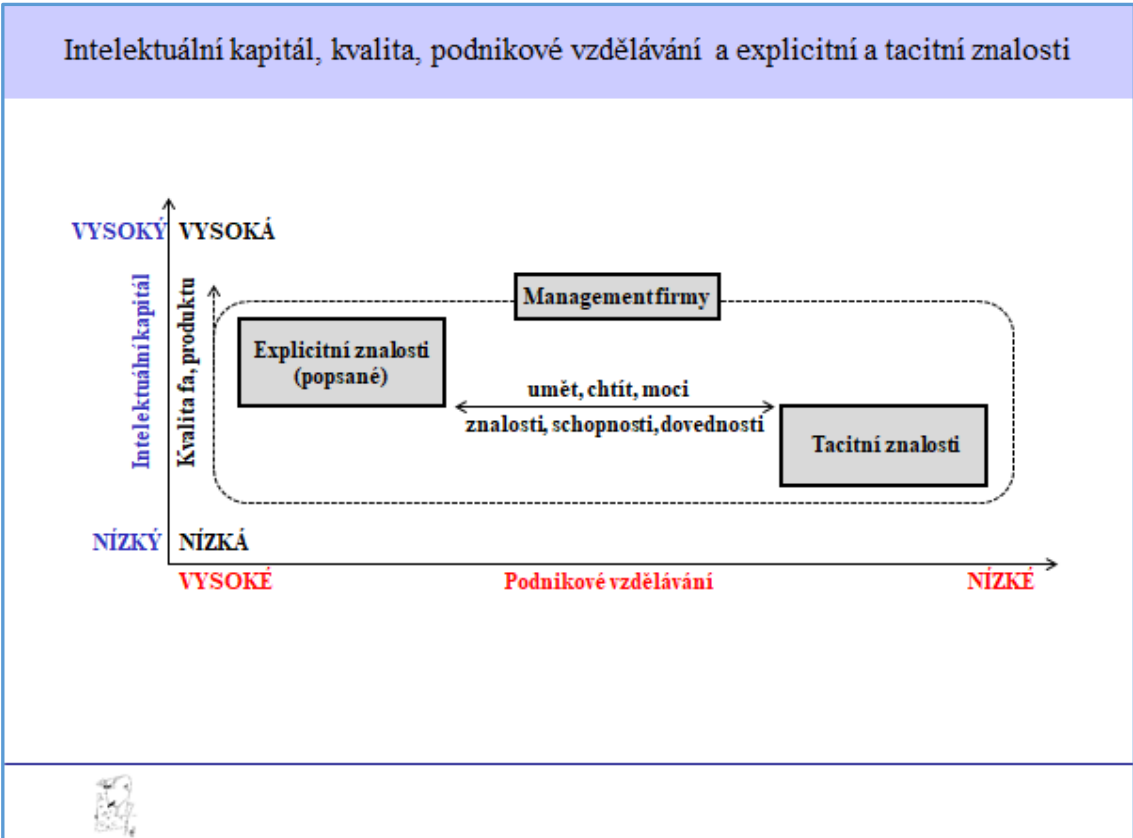
PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

VA = přidaná hodnota

WASTE

No Value Added





Data z výzkumu vztahujícího se k významu intelektuálního kapitálu a podnikovému vzdělávání

(ODPOVÍDALO 100 MANAŽERŮ Z VÝROBNÍCH FIREM NAPŘÍČ ČESKOU REPUBLIKOU)

75% manažerů se domnívá, že řídí vzdělávání svých podřízených

Podle 70% z nich jejich firma neidentifikuje potenciál zaměstnanců

Podle 68% z nich jejich firmě schází dokument o důležitosti zaměstnance

63% manažerů je přesvědčeno že úroveň vzdělávání jejich firmy je na úrovni nahodilý

45% manažerů hodnotí vzdělávání THP jako „nedostatečné“

63% manažerů hodnotí vzdělávání D jako „nedostatečné“

66% manažerů hodnotí vyhodnocování vzdělávání jako „nedostatečné“

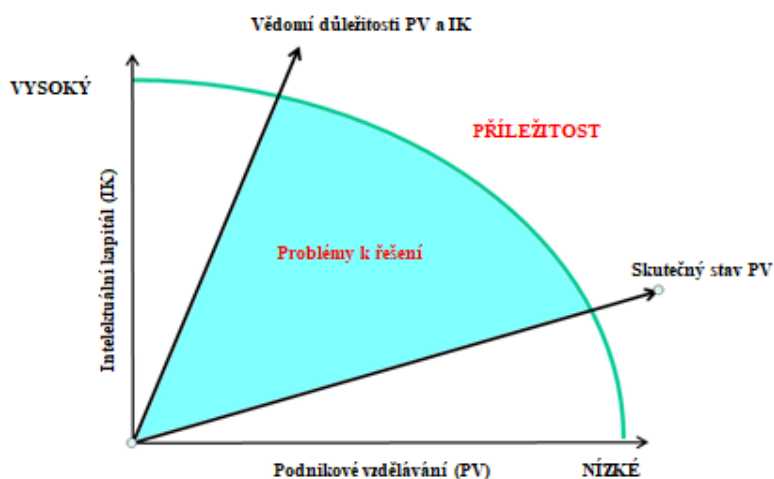
51% manažerů využívá své znalosti z 40-60%

47% manažerů pracuje ve firmě, kde objem a náklady jsou víc než kvalita

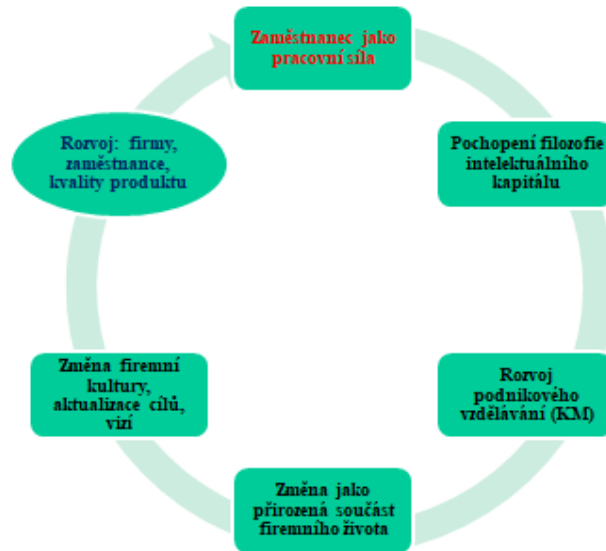


Interpretace dat z výzkumu

(disproporce v hodnocení současné situace v oblasti podnikového vzdělávání a intelektuálního kapitálu)



Cesta k úspěchu



Literatura

Použité citace:
Barták (2006, str. 25)
Barták (2006, str. 27)
Marsick (1994, citovaný Armstrongem 2007, str. 447)



Zdroj: vlastní zpracování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: PhDr. Lech Nierostek

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Význam podnikového vzdělávání z hlediska využití intelektuálního kapitálu organizace

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 110

Celkový počet stran příloh: 46

Počet titulů českých použitých zdrojů: 50

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 13

Počet internetových zdrojů: 23

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.