

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie, Andragogika

Autor: Bc. Zdenka Kubínová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Investice do lidského kapitálu“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 11.12.2017

.....
Bc. Zdenka Kubínová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, které mi v průběhu vypracování diplomové práce věnovala. Dále mé poděkování patří panu Ing. Jaroslavovi Buršíkovi za odborné konzultace z personalistické praxe.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Zdenka Kubínová
Název fakulty a katedry:	Filozofická fakulta Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Investice do lidského kapitálu
Anotace práce:	Cílem diplomové práce s názvem investice do lidského kapitálu je popsat proces zlepšování kvality pracovní síly za pomoci Beckerovy teorie lidského kapitálu a navrhnout vhodný nástroj pro zkoumání systému podnikového vzdělání z hlediska investic do lidského kapitálu. Práce je uvedena teoretickým vymezením lidského kapitálu a přiblížením teorie investic do lidského kapitálu od ekonoma Garyho Stanleyho Beckera. Následně jsou uvažovány možnosti využití teorie lidského kapitálu pro strategické zkvalitňování lidského kapitálu v podniku. Výsledkem práce je nástroj umožňující zkoumání a navržení systému podnikového vzdělání z hlediska možnosti zkvalitňování pracovní síly za

	<p>pomocí investic do lidského kapitálu. Návrh nástroje pro podnikové vzdělávání se skládá ze schématického znázornění využití investic pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců podniku a cyklu vzdělávání zaměstnanců, který zohledňuje posouzení znalostí a specializace pracovníků. V práci se spojuje ekonomický pohled na lidský kapitál s možnostmi andragogického působení v rámci mobilizace lidského kapitálu. Důraz je zde kladen na postavení vzdělavatele v zajištění strategického směřování investic do rozvoje lidského kapitálu.</p>
<p>Klíčová slova:</p>	<p>Lidský kapitál, rozvoj lidského kapitálu, zkvalitňování pracovní síly, podnikové vzdělávání, konkurenceschopnost,</p>
<p>Title of Thesis:</p>	<p>Investment in human capital</p>
<p>Annotation:</p>	<p>The aim of the thesis "Investment in human capital" is to describe the process of improving the quality of the workforce using Becker's theory of human capital and to propose a suitable tool for examining the system of company education in terms of investment in human capital. The thesis is presented by the theoretical definition of human capital and the approach of the theory of investment in human capital by economist Gary Stanley Becker. Subsequently, the possibilities of using</p>

	<p>the human capital theory for strategic improvement of human capital in the enterprise are considered. The result of this work is a tool for exploring and designing a company education system in terms of the possibility of improving the workforce through investment in human capital. The Company Education Toolkit consists of a schematic representation of the use of business development and training for employees and the employee training cycle, which considers the assessment of the knowledge and specialization of workers. The thesis combines the economic view of human capital with the possibilities of an andragogical action in the context of the mobilization of human capital. Emphasis is put on the position of the educator in ensuring the strategic direction of investment in the development of human capital.</p>
Počet literatury a zdrojů:	58
Rozsah práce:	72 s. textu (127 097 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD	7
1 LIDSKÝ KAPITÁL	9
1.1 VYMEZENÍ POJMU LIDSKÝ KAPITÁL	10
1.2 DEFINICE LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	13
1.3 HISTORIE A VÝVOJ POJMU LIDSKÝ KAPITÁL	19
1.4 SOCIOLOGICKÝ A ANDRAGOGICKÝ VÝZNAM LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	21
2 TEORIE INVESTIC DO LIDSKÉHO KAPITÁLU PODLE GARYHO S. BECKERA	29
2.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	30
2.2 LIDSKÝ KAPITÁL VE VZTAHU KE VZDĚLÁNÍ A VÝCVIKU.....	34
2.3 VÝCVIK NA PRACOVNÍM MÍSTĚ.....	36
2.4 LIDSKÝ KAPITÁL VE VZTAHU K RODINĚ A ZDRAVÍ.....	40
2.5 LIDSKÝ KAPITÁL A DĚLBA PRÁCE, SPECIALIZACE.....	42
3 MOŽNOSTI VYUŽITÍ TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU PRO ZKVALITŇOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	44
3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K INVESTICÍM DO LIDSKÉHO KAPITÁLU	46
3.2. PŘÍSTUP K INVESTICÍM DO LIDSKÉHO KAPITÁLU Z PERSPEKTIVY DĚLBY PRÁCE A SPECIALIZACE.....	50
3.3 MOŽNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO KAPITÁLU PODNIKU Z POHLEDU VZDĚLAVATELE	54
4 VYTVOŘENÍ NÁSTROJE PRO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	59
4.1 PŘÍSTUP PODNIKU K INVESTICÍM DO VZDĚLÁVÁNÍ.....	62
4.2. CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZOHLEDŇUJÍCÍ POSOUZENÍ ZNALOSTÍ A SPECIALIZACE	69
ZÁVĚR	77
LITERATURA A ZDROJE	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	84

Úvod

Pramenem bohatství každého podniku jsou lidé, respektive jejich lidský kapitál. Lidský kapitál je souhrnem schopností, dovedností a znalostí člověka, které jsou z hlediska pracovní výkonnosti velice cenné a jejich využití rozhoduje o úspěšnosti podniku. K tomu, aby podniku dlouhodobě proudily zisky z pramenu bohatství, je nutné strategicky směřovat investice do rozvoje a vzdělávání pracovníků. Vzdělání, schopní, fyzicky i psychicky zdraví pracovníci, kteří jsou vhodně motivováni k tomu, aby dobře vykonávali svou práci, přináší podniku zisk. Především ve schopnosti lidí učit se a využívat získané zkušenosti, znalosti a dovednosti při práci je skryta konkurenční výhoda podniku. Prostředí v podnicích by bylo velmi odlišné, kdyby všichni majitelé a vedoucí pracovníci jednali s lidmi jako s pravým bohatstvím a přisuzovali jim náležitou hodnotu.

Lidé již nemohou být považováni za nákladovou položku, jak tomu bylo v minulosti, jsou kapitálem, do kterého je potřeba systematicky a strategicky investovat. S touto zásadní myšlenkou přišel ekonom Gary Becker už v šedesátých letech minulého století ve své ekonomické analýze lidského kapitálu. Na základě ekonomické analýzy a matematických modelů vysvětluje důsledky investic do lidského kapitálu. Becker vytváří teorii lidského kapitálu, která nahlíží skrze ekonomickou optiku na různé oblasti lidského života.

Ve své práci využívám zejména Beckerovu teorii investic do lidského kapitálu v oblasti vzdělávání a výcviku pracovníků, teorie je spojena s růstem znalostí a specializace. Teorie investic do lidského kapitálu je v oblasti lidských zdrojů i po více než padesáti letech své existence stále aktuální a nedoceněná. Z tohoto důvodu jsem si ji vybrala jako výchozí teorii pro svou diplomovou práci. V dnešní době existují nejrůznější moderní nástroje pro rozvoj a řízení lidského kapitálu, můžeme dokonce měřit návratnost investic do lidských

zdrojů. Tyto nástroje jsou však poměrně vzdáleny od původních Beckerových poznatků a nezapojují do problematiky ryze ekonomický pohled. Domnívám se, že pro práci s lidmi jsou Beckerovy ekonomické poznatky velmi obohacující, stále platné a aplikovatelné v praxi. Téměř před šedesáti lety Becker upozorňoval na nutnost neustálého investování do výcviku a vzdělávání pracovníků. V dnešní době, kdy se zrychluje tempo změn v pracovním prostředí a dochází k neustálému vývoji nových technologií a komunikačních prostředků, je potřeba vzdělávání a vytvoření motivujícího prostředí pro učení se všech pracovníků ještě výraznější.

Cílem mé práce je popsat proces zlepšování kvality pracovní síly za pomoci Beckerovy teorie lidského kapitálu a navrhnout vhodný nástroj pro zkoumání systému podnikového vzdělání z hlediska investic do lidského kapitálu.

První část práce slouží jako teoretický úvod do problematiky lidského kapitálu. Zde uvedu základní teoretická východiska a historický vývoj problematiky lidského kapitálu, definuji základní pojmy a nabídnu pohled na problematiku z andragogického a sociologického hlediska. Druhá část je založena na zpracování Beckerovy teorie investic do lidského kapitálu. Přiblížím Beckerovy poznatky spojené s výchovou, vzděláváním, výcvikem, zdravím, dělbou práce a specializací. Poznatky budu ve třetí části práce analyzovat s ohledem na možnosti využití teorie lidského kapitálu pro zkvalitnění pracovní síly. Ve čtvrté části popíšu proces zkvalitňování pracovní síly s využitím investic do lidského kapitálu, který graficky znázorním schématem. Zaměřím se na možnosti mobilizace lidského kapitálu podniku z pohledu postavení vzdělavatele ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Využiji strategického přístupu Balanced Scorecard k propojení cílů podniku s plánováním podnikového vzdělávání. Navrhnou a graficky znázorním cyklus vzdělávání, ve kterém je využita teorie investic do lidského kapitálu. lidského kapitálu od Garyho Stanleyho Beckera.

1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je velmi zajímavým a aktuálním tématem, kterému se již od konce padesátých let dvacátého století věnuje velká řada sociálních vědců především z řad ekonomů. Postupně se základní ekonomický koncept prosadil i v dalších sociálních vědách. Jejich vymezení pojmu lidský kapitál se mnohdy velmi liší a nabírá různých významů. Na lidský kapitál jako předmět bádání je totiž možné nahlížet z nejrůznějších hledisek a stále přinášet nové poznatky. Původní teorie tak často mění svůj význam a liší se způsoby jejího využití v praxi. V první kapitole se blíže seznámíme s různými způsoby vymezení pojmu lidský kapitál, které můžeme nalézt v současné odborné literatuře.

Lidským kapitálem se zabývá ekonomie, sociologie, politologie, psychologie, demografie, andragogika a mnohé další vědy. Takový zájem svědčí o důležitosti tématu a zároveň vysvětluje nejednotnost teoretických přístupů ke zkoumání problematiky lidského kapitálu. Teoretické poznatky těchto věd jsou dále aplikovány zejména do praxe řízení lidských zdrojů a jejich původní význam se tímto ještě dále pozměňuje. Dále využití konceptu lidského kapitálu můžeme najít i v různých strategických dokumentech, které se zabývají vzdělanostní politikou.

Hned na začátku je důležité vymežit, co vše se ukrývá pod pojmem lidský kapitál. Tento pojem je od počátku spojen především s ekonomickým pohledem na člověka. Cílem první kapitoly je definovat pojem lidský kapitál a odlišit jej od ostatních podobných termínů z oblasti lidských zdrojů. Dále přiblížím, jak se historický vyvíjel pojem lidský kapitál a teorie s ním spojená. A v neposlední řadě vysvětlím, jakým způsobem bude v této diplomové práci s termínem lidský kapitál nakládáno.

Ve své práci budu vycházet především z pojetí lidského kapitálu, se kterým pracuje při své analýze investic do lidského kapitálu Gary Stanley Becker. Podle Beckera (1993) jsou lidským kapitálem člověka jeho vědomosti, dovednosti, zdraví, hodnoty a další vlastnosti, které jsou neoddělitelné od člověka.

Pojem lidský kapitál je vždy úzce spojen s různými způsoby jeho rozvíjení za pomoci investic. Tato práce bude zaměřena především na oblast investic do vzdělávání, a to zejména do podnikového vzdělávání a formování pracovní síly. Z toho důvodu obsahuje třetí podkapitulu, kde naznačím pohled na teorii lidského kapitálu z andragogického a sociologického pohledu. Zaměřím se především na význam lidského kapitálu ve znalostní společnosti a na způsoby mobilizace lidského kapitálu v rámci podniku.

1.1 Vymezení pojmu lidský kapitál

Pojem lidský kapitál se začal postupně prosazovat v ekonomické a manažerské teorii už od 20. až 30. let 20. století, vedle pojmu lidské zdroje a reflektoval změnu úhlu pohledu na pracovní sílu. Pracovníci se z nákladové položky změnili v cenný zdroj, který je možné investováním ekonomicky zhodnotit a proměnit v kapitál podniku, který dále generuje zisk (Vomáčková & Barták, 2007, s.9).

K bližšímu porozumění je nutné vysvětlit, co přesně rozumíme pod pojmem kapitál. Nejzákladnější pojetí kapitálu jako hodnoty, která je schopna zhodnocení najdeme v každé ekonomické teorii. Účelem jakéhokoliv kapitálu je generovat další kapitál. Kapitál může nabývat různých podob. Za základní druhy kapitálu můžeme považovat fyzický kapitál, kterým jsou myšleny různé stroje, zařízení, nemovitosti a finanční kapitál, který představují volné finanční prostředky a další finanční aktiva (Veselý, 2006, s. 5). Palán (2003, s. 113) vymezuje kapitál jako výrobky využívané při další výrobě, finanční aktiva nebo lidský kapitál, který zjednodušuje na zásobu znalostí a dovedností

vtělenou v pracovní síle. Lidský kapitál se však v mnohém od ostatních forem kapitálu liší. Základní odlišností je fakt, že se jedná o nehmotný kapitál, který je mobilní a nelze jej oddělit od člověka. Pracovní síla sama o sobě představuje také fyzický kapitál, zároveň jsou však pracovníci nositeli lidského kapitálu, který je nehmotný. Tento nehmotný lidský kapitál představují znalosti, dovednosti, zkušenosti a další vlastnosti pracovníků. (Vomáčková & Barták, 2007).

Dále z ekonomické teorie víme, že kapitálem jsou různé formy aktiv, které v budoucnu přinášejí zisk a užitek (Kameníček, 2012, s. 17). Důležitý je přitom důraz na budoucí přínosy, které jsou očekávány v důsledku odložení okamžité spotřeby. Z takového vymezení můžeme odvodit, že lidský kapitál, stejně jako ostatní základní druhy kapitálu, by měl v dlouhodobém výhledu také přinášet zisk a užitek, pokud do něj vhodně investujeme. V případě lidského kapitálu jsou tyto investice směřovány především do vzdělání a zdraví člověka (Kameníček, 2003, s. 16). Valenčík (2001) však upozorňuje, že lidský kapitál nevzniká při odkládání přímé spotřeby, ale naopak vzniká při spotřebě, která je spojena s nabýváním schopností. Valenčík (ibid.) přímo uvádí, že lidský kapitál vzniká jako důsledek investic do člověka, ze kterých v budoucnu očekává peněžní i nepeněžní výnos. Z pohledu investic vykládá Valenčík (2001) lidský kapitál jako schopnosti získané v investičním procesu, který je výsledkem porovnávání peněžních i nepeněžních výnosu s ostatními investičními příležitostmi. Investicím do lidského kapitálu se budu blíže věnovat v kapitole 2.1 Investice do lidského kapitálu.

Pojem kapitál se z původní strohé ekonomické teorie vydal do rozmanitých oblastí lidského života. Můžeme se setkat s termíny jako je intelektuální kapitál, sociální kapitál, kulturní kapitál, symbolický kapitál, organizační kapitál, politický kapitál a se spoustou dalších termínů, které jen vágně odkazují na spojitost s původním ekonomickým pojetím kapitálu. Jedná se o

značně zjednodušené pojetí kapitálu jako investice, která má v budoucnu přinést výnosy a zvýšit hodnotu vložených aktiv (srov. Veselý, 2006, s. 6). Jednotlivá označení kapitálů, jejich specifik a vztahu k lidskému kapitálu nejsou námětem této práce, proto se jimi nebudu dopodrobna zabývat. Podrobné rozpracování však můžeme nalézt například v teorii mnohačetných forem kapitálu, kterou zpracoval Arnošt Veselý (Veselý, 2006).

Pro naše potřeby je vhodné zmínit a vysvětlit význam pojmu intelektuální kapitál, který je pojmem nadřazeným k pojmu lidský kapitál a je úzce spojen s teorií lidského kapitálu. Pojem intelektuální kapitál je spojen s uplatněním lidského kapitálu ve firemním prostředí. Protože těžit z lidského kapitálu může jak jeho nositel – člověk, tak i podnik pro který pracuje a společnost obecně.

Intelektuální kapitál vyjadřuje reálnou tržní hodnotu podniků, která je závislá na ochotě nositelů lidského kapitálu svůj kapitál používat ve prospěch dané firmy nebo podniku. Tato ochota pracovníků využívat svoje vědomosti, dovednostní, inovační a organizační potenciál je spjatá s mírou jejich identifikace s daným podnikem (Vomáčková & Barták, 2007). Z tohoto důvodu je klíčové motivovat pracovníky k využívání a rozvíjení svého lidského kapitálu ve prospěch firmy. Intelektuální kapitál podniku rozhoduje o tom, zda bude podnik konkurenceschopný a produktivní, proto je vhodné lidský kapitál strategicky řídit a rozvíjet jej v rámci podnikového vzdělávání. Možnostem práce s intelektuálním kapitálem podniku z pohledu podnikového vzdělávání se zaměřením na zkvalitňování lidského kapitálu je věnována kapitola 3.3.

Vztah mezi intelektuálním kapitálem a lidským kapitálem jednoduše vysvětluje Armstrong v rámci třísložkového pojetí intelektuálního kapitálu (2007, s. 50):

"Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál)."

K vyjádření kvalitativní stránky lidí v organizaci jsou využívány i další pojmy kromě lidského kapitálu. Někteří autoři (např. Petříková a kol., Beneš a kol., 2004) se však domnívají, že není důležité, zda mluvíme o lidských zdrojích, lidském potenciálu, lidském kapitálu, lidském faktoru či o pracovní síle, ale je potřeba mít neustále na paměti, že hovoříme o lidech a jejich vlastnostech. Všechny definice lidského kapitálu spojuje důraz na člověka a možnost rozvoje jeho kompetencí za pomoci investic.

Podle mého názoru je důležité, že všechny tyto termíny reflektují snahu ekonomicky zhodnotit kvalitativní stránky člověka a vytvořit teoretické modely a nástroje pro měření jejich hodnoty. Vyjádřit lidský kapitál pouze kvantitativně je podle Mazoucha a Fishera (2011, s. 19) možné pouze částečně. Lidský kapitál lze vyjádřit například počtem ekonomicky aktivních osob v populaci, počtem zaměstnaných a nezaměstnaných lidí nebo počtem odpracovaných hodin, ale takové vyjádření nemůže zachytit všechny vlastnosti lidského kapitálu. Na kvalitativní vyjádření lidského kapitálu se můžeme zaměřit z hlediska jeho definování a způsobů vymezení, která jsou aplikována v praxi. Obecně lidský kapitál můžeme vymezit jako souhrn schopností, dovedností a znalostí, jejichž majitelem je konkrétní člověk a propůjčuje je při své pracovní činnosti ve prospěch podniku, potažmo ve prospěch celé společnosti.

1.2 Definice lidského kapitálu

V následující části uvádím vybrané definice lidského kapitálu, které považuji za nejvhodnější k tématu investic do lidského kapitálu. Jejich výběr jsem

zaměřila na obecné definování lidského kapitálu a definice spojené se zkvalitňováním pracovní síly.

Podle Samuelsona a Nordhause, autorů jedné z nejznámějších učebnic ekonomie (2013, s. 972) je lidský kapitál "*zásoba technických znalostí a dovedností ztělesněných v pracovních silách země, jež jsou výsledkem formálního vzdělání a praxe získané v zaměstnání.*" Přitom technickými znalostmi a dovednostmi mají na mysli takové znalosti a dovednosti, které jsou v praxi užitečné a cenné.

Mužík (2004) za základní složky lidského kapitálu považuje stupeň dosaženého školního vzdělání, praktické zkušenosti a další profesní vzdělávání. Právě důraz na možnost neustálého rozvoje lidského kapitálu za pomoci dalšího profesního vzdělávání je pro mou práci klíčový. Zjednodušené vymezení, které je však velmi praktické a snadno využitelné uvádí Tureckiová (2004, s. 45), která lidský kapitál chápe jako „*soubor znalostí a dovedností, jimiž disponuje člověk v pracovním procesu.*“

Filipová uvádí podobnou definici lidského kapitálu, která je nejčastěji používána v ekonomické teorii: „*Souhrn znalostí a dovedností člověka, které jsou vytvářeny školním vzděláváním, dalším vzděláváním v průběhu života a praxí užitečnou při produkci zboží a služeb* (2008, s. 5).“ Filipová neomezuje definici pouze na technické znalosti a dovednosti jako Samuelson a Nordhaus, ale hovoří o všech znalostech a dovednostech člověka. Technické znalosti považuje pouze za jednu ze tří komponent lidského kapitálu. Lidský kapitál se podle Filipové dělí na všeobecné znalosti, specifické znalosti a technické a vědecké znalosti (Filipová, 2008, s. 5). Tato definice se přibližuje k Beckerovu vymezení lidského kapitálu, Becker však neodděluje technické a vědecké znalosti zvlášť.

Od obecných definic se značně liší definice, které vyplývají z praxe, které zohledňují i žádoucí vlastnosti lidského kapitálu pro podnik. Například

Petříková považuje vymezení lidského kapitálu pouze za pomoci znalostí a dovedností člověka za značně omezené a v teorii lidského kapitálu spatřuje i zapojení takových lidských vlastností jako je například spolehlivost, kreativita, vnímavost a schopnost skupinové práce (Petříková a kol., 2002, s. 10).

OECD v publikaci Human Capital definuje lidský kapitál jako „*Znalosti, dovednosti, kompetence a vlastnosti, které ovládá každý jedinec, a jenž mu napomáhají k vytvoření osobního, sociálního a ekonomického blahobytu.*“ (Keeley, 2007, s. 29) Definice OECD se v průběhu let vyvíjela. Původní koncept považoval investice do vzdělávání pouze za prostředek ke zvýšení produktivity a příjmů jednotlivce, později OECD začala reflektovat i změny v kvalitě osobního a společenského života člověka. Koncept lidského kapitálu podle OECD zahrnuje základní lidský kapitál a širší lidský kapitál. Základním lidským kapitálem jsou myšleny všechny produktivní schopnosti a dovednosti v širokém slova smyslu. Za širší lidský kapitál jsou považovány schopnosti a dovednosti, které lidský kapitál vytváří a dále rozvíjejí. Mezi širší kapitál tak můžeme zařadit například schopnost učit se, řídit své vzdělávací aktivity a potřeby, schopnost uplatnit a prezentovat svoje schopnosti a dovednosti na trhu práce a osobní vlastnosti jako je schopnost spolupráce, důvěryhodnost, loajalita a odpovědnost, které jsou pro zaměstnavatele velmi žádoucí (srov. Veselý, 2006). Podle mého názoru je z hlediska možností zkvalitňování lidského kapitálu důležité širší vymezení lidského kapitálu, které zdůrazňuje dynamický aspekt lidského kapitálu – schopnost učit se, vzdělávat a uplatnit své schopnosti ve prospěch sebe, týmu, podniku i celé společnosti.

Všechny výše zmíněné definice spojuje zaměření na jedince, které je spojeno s mikroekonomickým přístupem k lidskému kapitálu. Teorie lidského kapitálu poskytuje kromě vysvětlení lidského kapitálu z pohledu jedince i širší pohled na lidský kapitál v rámci organizace. Lidský kapitál v takovém pojetí

představuje kombinaci schopností, dovedností a zkušeností všech pracovníků, která je charakteristická pro danou organizaci. Lidský kapitál lze definovat i z makroekonomického hlediska jako „*souhrn lidského kapitálu všech občanů dané země*“ (Soukup et al., 2010, s. 488).

Z hlediska praxe o lidském kapitálu ve firemním prostředí hovoří Natálie Kortišová, manažerka poradenství pro řízení lidských zdrojů PwC ČR. Lidský kapitál podle jejího názoru v takovém pojetí představuje kolektivní hodnotu, kterou má daná společnost k dispozici. Touto hodnotou jsou kvalifikace, kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Dále do lidského kapitálu firmy řadí i míru angažovanosti a inovativnost zaměstnanců, plán nástupnictví a práci s talenty (Červenková, 2013).

Armstrong uvádí další vlastnosti lidského kapitálu ve firmě, které jsou důležité pro prosperitu firmy, jsou jimi: „*flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti*“ (Armstrong, 2007 s. 50). Teorie lidského kapitálu klade důraz na možnost neustálého rozvíjení schopností člověka, na kterém je založen následný ekonomický růst. Z lidských zdrojů v podniku se stávají klíčové zdroje konkurenceschopnosti a kvalitní lidský kapitál je základním předpokladem úspěchu, proto je třeba jej neustále rozvíjet. Armstrong upozorňuje na to, že v koncepci lidského kapitálu jsou lidé vnímání více jako bohatství firmy než jako nákladová položka. Teorie lidského kapitálu podle něj klade důraz na strategické řízení lidského kapitálu tak, aby lidé vytvářeli hodnoty a podporovali dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 49).

Další zajímavou definici lidského kapitálu navrhuje Balcar (2006): „*Soubor všech vrozených a získaných vlastností, znalostí a dovedností určujících hodnotu jeho nositele na všech existujících trzích v daných institucionálních podmínkách a při dané úrovni technologie.*“

Následně Balcar (ibid.) lidský kapitál vyjadřuje rovnicí ve tvaru:

$$HC = (inst, tl). f(kc, ec, oc, sc, cc, ic, smc, k)$$

Kde HC znamená lidský kapitál, kc znalostní kapitál, ec zkušenostní kapitál, pc osobní kapitál, sc společenský kapitál, cc kulturní kapitál, ic informační kapitál, smc somatický kapitál a k jsou vlastnosti jedince, inst institucionální podmínky a tl značí danou úroveň technologie.

Ve své práci se zaměřím především na teorii lidského kapitálu formulovanou americkým ekonomem Garym Beckerem. Ten se řadí mezi ekonomy z Chicagské školy, kteří se v 60. letech minulého století začali intenzivněji zabývat lidským kapitálem. Specifický je jejich přístup ke vzdělání, které vnímají jako investici do lidského kapitálu nikoliv pouze spotřebu. Teorie lidského kapitálu předpokládá přímý vztah mezi kvalifikací pracovníků a jejich produktivitou. Gary Becker chápe lidský kapitál jako určitý druh aktiv, který je možné rozvíjet investicemi (Becker, 1993). Podle Beckera jsou lidským kapitálem člověka jeho vědomosti, dovednosti, zdraví, hodnoty a další vlastnosti, které jsou neoddělitelné od člověka. Becker se zabývá hlavně způsoby navyšování a zhodnocení lidského kapitálu jako jsou školní vzdělání, různá školení a tréninky dovedností, výdaje na zdravotní péči, přednášky o etice a etiketě (Becker, 1993 s. 15-17). Becker uvažuje o investicích do vzdělání i ve spojitosti s celoživotním vzděláním, nikoliv pouze s formálním vzděláním, zohledňuje vliv výcviku a školení na lidský kapitál jedince. Způsob, jakým Becker uvažuje o zvýšení kvality života lidí a propojení přístupu ke vzdělání jako k investici do vlastního uplatnění na trhu práce i ve společnosti mě oslovil. Více se o způsobech zvyšování lidského kapitálu prostřednictvím investic do vzdělání zmiňuji v kapitole 2.

Zcela v souladu s Beckerovým vymezením lidského kapitálu je i následující definice od Valenčíka (2008), který definuje lidský kapitál a způsob jeho

utváření obecněji: „Lidský kapitál je souhrn schopností člověka nabytých prostřednictvím výchovy, výcviku a zejména vzdělání, který se projevuje peněžními i nepeněžními příjmy, které má jeho nositel, případně další subjekty“. Z této definice můžeme vyvodit, že člověk svůj lidský kapitál nabývá již od narození prostřednictvím výchovy, vytváří jej dále v rámci formálního školního vzdělávání a pomocí výcviku různých dovedností. A v neposlední řadě lidský kapitál člověka navyšuje a rozvíjí podnikové vzdělávání a výcvik. Dalšími subjekty, které mohou čerpat příjmy z lidského kapitálu jsou myšleny například podniky, pro které člověk jako nositel lidského kapitálu pracuje, nebo celá společnost, které je člověk součástí.

Vymezení lidského kapitálu, které je blízké Beckerovu vymezení a poslouží jako shrnutí všech předcházejících, najdeme u Arnošta Veselého (2006, s. 9) v jeho teorii kapitálů, kde lidský kapitál definuje následovně:

„Lidský kapitál je vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka, a jako takové bezprostředně nepřenositelné“.

Nepřenositelnost a vtělenost lidského kapitálu je podle Kameníčka spojená i s nemožností jeho odcizení a znehodnocení (Kameníček, 2012, s. 19). Můžeme tedy říci, že pracovní síla jsou konkrétní fyzičtí lidé, kteří pracují pro podnik a vytváří tak určité hodnoty. Zároveň jsou tito lidé vlastníci lidského kapitálu, který má podobu vědomostí, dovedností, schopností, zdraví a souboru preferencí a hodnot, které jsou neoddělitelné od člověka. Využití lidského kapitálu při práci rozhoduje o kvalitě odvedené práce, a proto je potřeba o tento lidský kapitál v podniku pečovat. Člověka je nutné k aktivnímu zdokonalování a využívání jeho lidského kapitálu ve prospěch podniku vhodně motivovat.

1.3 Historie a vývoj pojmu lidský kapitál

První úvahy o tématech, která jsou spojena s lidským kapitálem můžeme nalézt už v roce 1776 u jednoho z největších klasiků ekonomie Adama Smitha (Smith, 2002) v jeho „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“. Objevuje se u něj myšlenka, že mzda kvalifikovaného dělníka by měla pokrývat obvyklé náklady na práci, ale i náklady na učení, které do sebe člověk vložil jako kapitál a očekává z něj náležitý zisk v budoucnu. Smith lidský kapitál řadí mezi hmotný kapitál, který má stejně jako stroje náklady a generuje zisky (Balcar, 2006). Z tohoto vymezení je jasné, že Smith uvažuje o člověku jako o pracovním nástroji. Spíše než jeho intelektuální schopnosti a dovednosti ho zajímá fyzická pracovní výkonnost člověka.

Další z řad klasiků ekonomie, který se zabýval podobnými myšlenkami byl John Stuart Mill. Mill považuje dovednosti a znalosti pracovníků společně s vrozenými a získanými vlastnostmi jedinců za nejdůležitější faktor produktivity práce. Dále se domníval, že vyšší kvalifikace zajistí jedinci vyšší mzdu, která mu vynahradí delší dobu přípravy na povolání (Balcar, 2006). Za vůbec nejvyspělejší analýzu lidského kapitálu, která pochází z 19. století považuje Balcar (2006) analýzu Alfreda Marshalla. Marshall se zabýval ve své analýze determinantami efektivity práce, které můžeme rovněž považovat za složky lidského kapitálu. Jsou jimi fyzická síla, duševní síla, morální síla, zdraví a kvalifikace. Rozvoj vzdělanosti Marshall považoval za nutnou podmínku ke zvýšení produktivity práce, která nastane jako důsledek zvyšování znalostí, dovedností a technologické úrovně (Balcar, 2006).

Počátky hojnějšího používání pojmu lidský kapitál nalezneme v ekonomické terminologii od konce padesátých let dvacátého století. Teorií lidského kapitálu se nejvíce zabývali ekonomové z takzvané Chicagské školy. Mezi autory Chicagské ekonomické školy, kteří se zabývali teorií lidského kapitálu patřili například Schultz, Mincer, Spence, Lucas, Friedman a především pak

Becker (srov. Mráčková, 2008; Mužík, 2004; Becker 1993). Chicagská ekonomická škola se řadí mezi neoklasickou liberální proud ekonomického myšlení. Neoklasičtí ekonomové vycházeli z předpokladu, že veškeré ekonomické procesy je možné vysvětlit principem maximalizace čisté výhody ekonomického subjektu. Základní ekonomický princip maximalizace zisků dále aplikovali na nejrůznější oblasti lidského života (Soukup a Kadeřábková, nedatováno). Jednou z těchto oblastí je lidský kapitál.

Autorství pojmu lidský kapitál je velmi sporné a je přisuzováno buď Miltonu Friedmanovi, Theodoru Schultzovi nebo Jacobu Mincerovi (Goldin, 2014). Mincer napsal již v roce 1958 do *Journal of Political Economy* článek s názvem „Investment in Human Capital and Personal Income Distribution“ (Mincer, 1958). Za autora pojmu lidský kapitál však bývá označován i Milton Friedman (Holman a kol., 1999). Theodor Schultz použil termín lidský kapitál pravděpodobně také dříve než Becker, a to již v roce 1961. Schultz připodobnil způsob investování do lidského kapitálu k investicím do fyzického kapitálu.

Přímo definice lidského kapitálu a teorie s ní spojená je však více rozpracovávána až v šedesátých letech dvacátého století. Za její tvůrce jsou považováni Gary S. Becker společně s Theodorem Schultzem. Průlomové je zejména Beckerovo dílo „Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education“, které poprvé vyšlo v roce 1964 (Becker, 1993). Becker přiznává velké zásluhy i svým kolegům a předchůdcům. Mezi průkopníky teorie lidského kapitálu řadí právě Teda Schultze, Jacoba Mincera, Milтона Friedmana, Sherwina Rosena a další kolegy z University of Chicago (Becker, 1993, s. 15). Teorie lidského kapitálu a s ní spojená definice lidského kapitálu od Beckera i Schultze je úzce spojená s investováním a s výsledky takových investic. Ať už se jedná o investice do hmotných statků nebo do vzdělání a zdraví, vždy je nutné porovnat současné náklady a budoucí výnosy (srov. Mráčková, 2008; Armstrong, 2007).

Schultz později na začátku osmdesátých let definoval lidský kapitál velmi jednoduše jako všechny vrozené či získané lidské schopnosti a vlastnosti, které mají vysokou hodnotu a lze je dále zhodnotit vhodným investováním (Armstrong, 2007, s. 50). Schultzovo vymezení se stalo výchozím bodem pro další bádání. Becker teorii lidského kapitálu a klasické ekonomické modely aplikoval na svět práce, lidské vztahy, diskriminaci, kriminalitu a další neekonomické oblasti života. Beckerova teorie investic do lidského kapitálu vychází z předpokladu, že chování jednotlivce se řídí stejnými základními zásadami. Člověk jako ekonomický subjekt jedná racionálně a jeho chování je vždy motivováno snahou maximalizovat svůj „životní“ užitek a zvyšovat tak svoje celoživotní bohatství. Bohatstvím jsou v tomto případě myšleny i statky nemateriální povahy jako jsou například vědomosti a zkušenosti. (srov. Kameníček, 2012, s. 11)

Beckerova analýza lidského kapitálu od šedesátých let doznala mnohých ocenění a její platnost nemůže být zcela zpochybněna, spíše naopak, i v současném světě jsou mnohé Beckerovy závěry stále v platnosti. Od posledního třetího mírně doplněného vydání knihy *Human Capital* v roce 1994 uplynulo téměř 25 let, Beckerovy poznatky je však stále možné aplikovat a rozvíjet v nejrůznějších oblastech lidského poznání. Svoje využití Beckerova analýza lidského kapitálu nachází i v sociologii a andragogice.

1.4 Sociologický a andragogický význam lidského kapitálu

Pojem lidský kapitál reflektuje změnu ve firemním prostředí, kde se z lidských zdrojů stává lidský kapitál, který je potřeba vést a rozvíjet, nikoliv jen řídit, přikazovat a nařizovat. Ze strohé ekonomické teorie pojem lidský kapitál proniknul do teorie řízení lidských zdrojů. Koubek (2007) tvrdí, že původní pojetí termínu mělo za úkol vyjádřit posun ve vnímání pracovníků v organizaci, kteří se z nákladové složky proměnili v aktiva. Pracovníci se stali

nejcennějším kapitálem firmy, jehož hodnotu je třeba zvyšovat investicemi do jejich dalšího vzdělávání a rozvoje.

V současné době se naprostá většina autorů odborné literatury (např. Petříková a kol., 2002, Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Palán, 2003) týkající se teorie lidského kapitálu shoduje, že lidé a jejich kvalita jsou klíčovým aspektem k dosažení optimální úspěšnosti a výkonnosti podniku. Nelze zpochybnit, že kvalitní podnik tvoří kvalitní lidé s kvalitními schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků jsou neutuchajícím zdrojem, který lze zdokonalovat a rozvíjet. Petříková a Jirásek (2002, s. 9-10) změnu pojmosloví z lidských zdrojů na lidský kapitál přičítají německým autorům, kteří odmítali vidět člověka pouze v tržně ekonomických souvislostech a v lidech viděli více než jen zdroj, který lze vyčerpat. Lidské schopnosti a znalosti jsou podle nich nevyčerpatelné. Mužík (2004) změnu pojmosloví v oblasti lidských zdrojů považuje jen za přesnější specifikaci výrobního vstupu práce – člověka. Rozlišuje původní pojetí pracovní síly, které vyjadřuje počtem práce schopných jedinců v populaci a lidský kapitál, kterým je *„určitá hodnota schopností lidí vytvářená zejména investicemi do jejich vzdělávání a vzdělání, výcviku a rozvoje“* (Mužík, 2004). Mužík tedy stejně jako Becker vnímá lidský kapitál jako aktivum, které je možno rozvíjet investicemi. Lidský kapitál vnímá z širšího hlediska trhu práce, které zdůrazňuje přidanou hodnotu rozvoje pracovních sil.

Palán (2002) definuje lidský kapitál jako zásobu znalostí a dovedností, které jsou ztělesněny v pracovní síle a jsou výsledkem vzdělání a praxe. Dále uvádí, že teorie lidského kapitálu předpokládá přímý vztah mezi produktivitou práce a vzděláním (kvalifikací). Tímto předpokladem vysvětluje zvýšený zájem o podnikové vzdělávání. Na navyšování produktivity a zkvalitňování lidského kapitálu však nemusí mít zájem pouze podniky, ale i jedinec samotný. Stejně tak můžeme ve spojení produktivity člověka se vzděláním

vidět touhu po jakémkoliv vzdělání, které slouží k navyšování a rozvíjení lidského kapitálu. V dnešní době již jedinec nevystačí pouze se svým počátečním formálním vzděláním. Aby dokázal člověk dostát nárokům, které na něj klade vykonávání jeho pracovní činnosti, musí se neustále vzdělávat. Podle Mužíka (2004) je člověk neustále nucen svůj lidský kapitál navyšovat o vlastní přidanou hodnotou v podobě dalších vědomostí, dovedností, zkušeností, schopností obstarat si informace, zpracovat je a v praxi efektivně využít. Můžeme říci, že člověk, který aktivně nerozšiřuje a neprohlubuje svoje vědomosti, dovednosti a schopnosti o nové poznatky není schopen flexibilně reagovat na změny. Z tohoto důvodu neodvádí natolik kvalitní pracovní výkon, jak by mohl, kdyby se dále rozvíjel vzdělával.

Z andragogického pohledu můžeme spojit lidský kapitál s důrazem na nutnost celoživotního učení. Celoživotní učení je v andragogickém slovníku vymezeno jako *„veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů (Průcha & Veteška, 2014, s. 60).“*

Teorie lidského kapitálu ve shodě s konceptem celoživotního učení zdůrazňuje nutnost neustálého zdokonalování znalostí, dovedností a kvalifikace pomocí investic, a to za účelem společenského a hospodářského rozvoje. Dále v definici Palána a Vetešky nalezneme hlavní cíl konceptu celoživotního učení: *„Hlavním cílem konceptu celoživotního učení a vzdělávání je vytvořit konkurenceschopnou a dynamickou ekonomiku, která rovněž flexibilně reaguje na inovace, znalosti, nové poznatky a rozvoj informačních a komunikačních technologií. (Palán a Veteška, 2014, s. 63)“*

Když tento cíl poněkud zjednodušíme je možno říci, že cílem celoživotního učení je zkvalitňovat lidský kapitál za pomoci neustálého vzdělávání ve všech oblastech lidského života a vytvářet tak konkurenceschopnější společnost. Investice do vzdělání jsou klíčové pro vytváření předpokladů pro další rozvoj

poznání a inovace. V předchozí citaci z Andragogického slovníku lze spatřit vliv ekonomického uvažování ve sféře celoživotního učení a vzdělávání. Teorie lidského kapitálu Garyho Beckera našla své uplatnění v mnohých strategických konceptech, mezi které se řadí právě i koncept celoživotního učení. Zdrojem veškerých inovací a nových poznatků je zde především lidský kapitál. Teorie lidského kapitálu akcentuje význam vzdělání ve společnosti. K tomu, aby byla společnost kvalitní a konkurenceschopná, je zapotřebí rozvíjet lidský kapitál dané země.

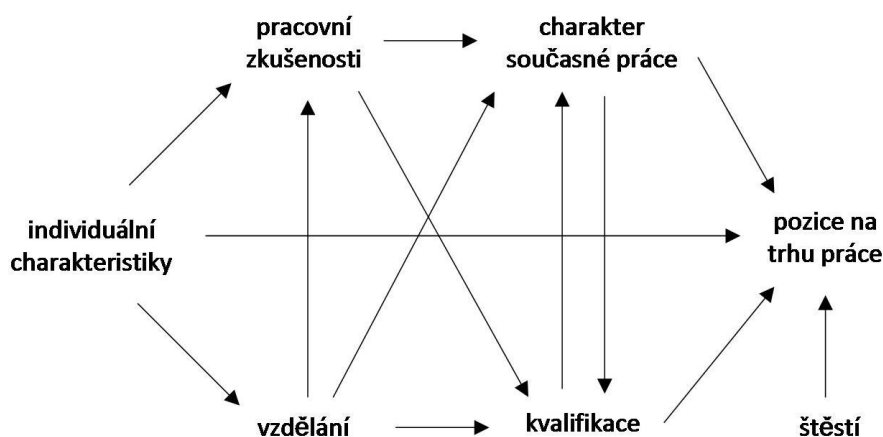
Filipová (2008) se zaměřuje na význam lidského kapitálu pro vývoj společnosti, který je spojen s růstem ekonomiky. Jako hlavní předpoklady růstu ekonomiky uvádí akumulaci a růst lidského kapitálu společně s efektivním využitím lidského kapitálu. K tomu, aby byl lidský kapitál efektivně využíván, je podle Filipové (ibid.) nutné zajistit flexibilně fungující pracovní trh s mobilní pracovní silou, flexibilní školství reagující na změny v ekonomice a v neposlední řadě možnost celoživotního vzdělávání dospělých během jejich ekonomické aktivity. Důležité je podle Filipové zajistit, aby byl lidský kapitál adaptibilní na měnící se strukturu ekonomiky. Toho lze dosáhnout právě celoživotním učením:

„Lidský kapitál získaný primárním vzděláváním ve školách již dnes nevystačí po celou dobu ekonomické aktivity jedince. Potřeba neustálého přizpůsobování znalostí a schopností novým trendům je způsobena akcelerací vědeckotechnického pokroku a růstem konkurence v globalizovaném světě. Tato potřeba navíc roste s rostoucí úrovní dosaženého vzdělání“ (Filipová, 2008, s. 27).

Aby člověk udržel krok s vědeckotechnickým pokrokem a udržel si svoji pozici na trhu práce, musí neustále rozvíjet a prohlubovat svoji kvalifikaci. Prostředkem, jak zajistit adaptibilitu lidského kapitálu v měnící se ekonomické i společenské situaci může být podnikové vzdělání.

Z andragogického hlediska je zajímavý pohled na lidský kapitál v kontextu trhu práce, jak jej můžeme nalézt u Kuchaře (2007). Pracovní pozice je zde výsledkem kombinace pěti elementů, vztahy mezi nimi a štěstím.

Tyto elementy Kuchař znázorňuje na modelu lidského kapitálu (Obrázek 1).



Obrázek 1 Lidský kapitál z hlediska pozice na trhu práce (zdroj: Kuchař, 2007)

Z obrázku vidíme, že lidský kapitál je utvářen po celý život člověka a má na něj vliv hned několik faktorů. Individuální charakteristiky člověka jsou spojeny s našimi demografickými charakteristikami jako je pohlaví, věk či rodinný stav. Dále jsou spojeny s lidskými individuálními psychologickými charakteristikami, kterými jsou inteligence, nadání, schopnosti, talent a podobně. Naše individuální charakteristiky jsou spojeny se složkou lidského kapitálu, která se utváří v rodinném prostředí, kde na nás působí kulturní, sociální a ekonomický kapitál rodiny. Podle individuálních charakteristik si volíme svoji vzdělávací a kariérní dráhu. Rozhodujeme se, jaký obor a úroveň vzdělávání absolvujeme. V průběhu života absolvujeme také různé praxe, stáže a brigády, kde sbíráme cenné pracovní zkušenosti. Vzdělání a předchozích pracovní zkušeností utváří naši kvalifikaci, podle které si vybíráme a následně vykonáváme práci, jejíž charakter by měl odpovídat pracovním zkušenostem a vzdělání. Výstupem předchozích charakteristik společně s velkou dávkou štěstí je pozice na trhu práce, která by měla správně odpovídat lidskému kapitálu jedince (srov. Kuchař, 2007).

Hledáme takovou pracovní pozici na trhu práce, která by nám dokázala vrátit nebo dokonce zhodnotit investice, které jsme vložili do svého lidského kapitálu. Najít to nejlepší uplatnění a využití pro svůj lidský kapitál se dá považovat za jeden z největších životních úspěchů.

Brožová (2003) předpokládá, že lepší pozici na trhu práce a zisk vyšších výdělků mají vzdělaní lidé, protože jsou schopni lépe reagovat na měnící se požadavky trhu práce a osvojovat si stále nové znalosti a dovednosti. Jako další možnou cestu k navýšení lidského kapitálu a uvádí praxi a pracovní zkušenosti, které přispívají k růstu zručnosti a tím i produktivnosti pracovníka. Produktivnost a konkurenceschopnost jedince je vázána na schopnost člověka získávat a udržovat si potřebné znalosti a dovednosti. Lidský kapitál můžeme rozvíjet a udržovat zejména celoživotním učením a vzděláváním. Neustálá aktualizace lidského kapitálu v pracovním procesu a procesu vzdělávání je klíčová k udržení pracovní pozice.

Trh práce se vyvíjí obrovským tempem a člověk musí být schopen pružně na změny reagovat. O změnách ve světě práce se hovoří jako o čtvrté průmyslové revoluci. Práce se velmi výrazně transformuje vlivem digitalizace a automatizace výroby. V důsledku vědeckotechnického pokroku ubývá pracovních míst pro nekvalifikované dělníky, a naopak přibývá pracovních míst, které vyžadují vysoce kvalifikované a specializované pracovníky. Pokud nebudeme celý život investovat do rozvoje všech složek lidského kapitálu, nemůžeme očekávat zhodnocení našich vložených investic. V současném světě práce neobstojíme s poznatky, které jsme si osvojili v rámci školního vzdělávání. Naše znalosti a dovednosti rychle zastarávají. Celoživotní učení reflektuje nutnost reagovat na změny znalostí, které jsou vynuceny rychlým vývojem společnosti. Proměnu významu znalostí ve světě zachycuje sociologická teorie v konceptech znalostní společnosti, informační společnosti či společnosti vědění.

Vyjmenované teorie zdůrazňují narůstající důležitost znalostí a dovedností a upozorňují na význam vzdělání ve společnosti. Tyto teorie reflektují společenský význam vzdělání, zatímco teorie lidského kapitálu klade důraz převážně na ekonomický význam vzdělání. Becker (1993) popisuje prohlubování znalostí a dovedností v důsledku výcviku a vzdělávání, které vede ke specializaci pracovníků, kteří následně musejí být řízeni a organizováni v odpovídajícím systému dělby práce. Dělbou práce se zabývali již sociologičtí klasikové jako je Weber, Durkheim či Marx, jejichž poznatky se Beckerovou teorií prolínají. V Beckerově teorii často najdeme spojení ekonomie se sociologií. Z pohledu ekonomické analýzy se zabýval původně ryze sociologickými problémy jako je například rozvodovost, kriminalita, vzdělání a další sociální jevy.

Spojení Beckera se sociologií je spjata i s jeho působením na institutu pro sociologii, kde od roku 1983 působil jako profesor ekonomie a sociologie. Další spojení se sociologií můžeme najít ve spolupráci Garyho Beckera se sociologem Jamesem Colemanem na rozvoji přístupu racionální volby (Loužek, 2014). Coleman poté napsal článek „Social Capital in the Creation of Human Capital pro American Journal of Sociology“ (Coleman, 1988). Největší odraz teorie lidského kapitálu v sociologii můžeme nalézt v práci Pierra Bourdieho. Mužík uvádí, že Bourdieho teorie dělí lidský kapitál na ekonomický, kulturní, sociální a symbolický (Mužík, 2004). Bourdieu hovoří o sociálním prostoru, který je tvořen ekonomickým kapitálem a kulturním kapitálem. Kombinace ekonomického a kulturního kapitálu člověka určuje jeho pozici ve společnosti a s ní spojený habitus. Vzdělání a investice do vzdělání můžeme považovat za mechanismus, který slouží k převodu kulturního kapitálu na ekonomický. Bourdieu převedl ekonomickou teorii do vlastních sociologických pojmů a aplikoval ji na tehdejší francouzskou společnost. (srov. Mužík, 2004, s. 12, Kubátová, s. 112)

Pro mou práci je klíčový specifický pohled na lidský kapitál, který popisuje Šimek (1995, s. 98). Jedná se o vymezení na pomezí andragogiky a sociologie, které andragogiku chápe jako aplikovanou vědu o mobilizaci lidského kapitálu. Andragogika se tedy zabývá ovlivňováním a identifikováním lidského kapitálu, který mobilizuje takovým způsobem, aby dokázal reagovat na prostředí permanentních změn (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 12-13). Při vytváření andragogických nástrojů pro mobilizaci lidského kapitálu je podle mého názoru vhodné vycházet z ekonomické analýzy lidského kapitálu od Garyho Beckera.

2 Teorie investic do lidského kapitálu podle Garyho S. Beckera

Gary Stanley Becker je jedním z nejvýznamnějších a nejcitovanějších ekonomů na světě. Je držitelem Nobelovy ceny za ekonomii pro rok 1992 za rozšíření sféry mikroekonomické analýzy na nové oblasti lidského chování a lidských vztahů, včetně chování netržního.

Becker obohatil ekonomii o nový ekonomický přístup k lidskému chování. Předpokládal, že lidské chování a mezilidské vztahy se zakládají na racionálních principech, které je možné studovat za pomoci ekonomické analýzy zisků a nákladů. Moderní ekonomie přistupuje k člověku jako k racionální bytosti, která se snaží vždy maximalizovat svůj vlastní užitek. Becker se domnívá, že lidé nejsou ve svém jednání motivováni pouze materiálním ziskem. Lidské chování, ať už tržní nebo netržní, vychází ze složitého souboru hodnot a preferencí daného člověka (Becker, 1993).

Becker pohlíží ekonomickou optikou na důležité oblasti lidského života jako je osobní, rodinný či pracovní život. Ekonomickou analýzu aplikoval například na sňatečnost, porodnost, rozvodovost, zločinnost, zdraví, diskriminaci, vzdělávání, výcvik, dělbu práce a mnohá další témata, která byla do té doby tématem zcela jiných věd, než je ekonomie. Becker aplikoval racionální ekonomickou logiku na veškerou problematiku každodenního života a za tento přístup je často označován jako imperátor ekonomie a sociálních věd. Poskytnul ekonomickou analýzu k vytvoření nových přístupů pro řešení problémů například v psychologii, sociologii, etice, kriminologii či lingvistice (Lipovská, 2017, s. 190).

V diplomové práci přiblížím některá vybraná zjištění, které Gary Becker přinesl světu, když prováděl teoretickou a empirickou ekonomickou analýzu lidského kapitálu. Zaměřím se především na části ekonomické teorie, které se

vztahují k oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Pro moji práci je klíčová část Beckerovy analýzy, kde předpoklad racionality a chování maximalizujícího užitek aplikuje v oblastech vzdělávání, výcviku, dělby práce a následné specializace.

Sám Gary Becker popisuje svůj přístup k lidskému kapitálu následujícím způsobem: „*Přístup používající pojem lidského kapitálu zkoumá, jak je ovlivněna produktivita lidí v tržních a netržních situacích v závislosti na investicích do vzdělání, kvalifikaci a znalostech*“ (Becker, 1992).

Účelem této diplomové práce není uvést kompletní popis Beckerovy teorie. Přiblížím jen základní Beckerův přístup k lidskému kapitálu a teorii investic do lidského kapitálu z hlediska vzdělávání zaměstnanců a zkvalitňování pracovní síly. Beckerovu teorii investic lidského kapitálu použiji jako východisko pro vlastní zkoumání lidského kapitálu ve firemním prostředí.

V následujících podkapitolách se blíže podíváme na výnosy a náklady, které jsou podle Beckera spojeny s investicemi do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání a výcviku a investic do zdraví. Dále se dozvíme, jaký vliv na náš lidský kapitál má rodina a péče o zdraví. Poslední část bude zaměřena na vztah lidského kapitálu k dělbě práce a specializaci.

2.1 Investice do lidského kapitálu

Analýza investic do lidského kapitálu se zabývá způsoby ovlivňování úrovně lidského kapitálu. Investicemi do lidského kapitálu je možné ovlivnit lidský kapitál konkrétního člověka, lidský kapitál podniku, ve kterém lidé pracují a v makroekonomických důsledcích i lidský kapitál celé společnosti.

Becker za investice do lidského kapitálu považuje výdaje na vzdělání, trénink, lékařskou péči a tak dále. Jeho úvahy následují moderní ekonomiku, tudíž předpokládá, že investice do lidského kapitálu jsou obvykle výsledkem racionálního zvážení očekávaných nákladů a výnosů:

„...jednotlivci rozhodují o svém vzdělání, výcviku, lékařské péči a o ostatních doplňcích k vědomostem a zdraví na základě porovnání výnosů a nákladů. Výnosy zahrnují vedle zlepšení výdělků a zaměstnání kulturní a ostatní nepeněžní zisky, zatímco náklady obvykle závisí především na ušlé hodnotě času stráveného na získání těchto investic“ (Becker, 1992).

Každé rozhodnutí o investicích do lidského kapitálu je řízeno touhou po maximalizaci užitku. Na základě úvahy o možných budoucích výnosech, při současných nákladech, člověk rozhoduje, zda bude svůj čas, energii a finanční prostředky investovat do aktivit, které navýší jeho lidský kapitál. Podle Kameníčka (2012, s. 17) jsou *„předmětem teorie investic do lidského kapitálu aktivity, které ovlivňují budoucí peněžní i psychické příjmy tím, že tyto aktivity zvyšují zdroje, které se nacházejí v každém z nás.“*

Za investice do lidského kapitálu tedy můžeme považovat takové aktivity, které zlepšují dovednosti, znalosti nebo zdraví, a tím zvyšují naše peněžní nebo psychické příjmy. Mezi tyto aktivity Becker řadí školení, výcvik na pracovním místě, kvalitní zdravotní péči, migraci a hledání informací o cenách a příjmech (Becker, 1993, s. 11). Kameníček investice do lidského kapitálu popisuje jako:

„aktivity, které se projevují trvalým nebo opakovaným (tj. nikoli jednorázovým) vlivem na naše peněžní či psychické příjmy. Investice do lidského kapitálu může být jednorázová nebo se může jednat o trvajících aktivitu. Její výsledek se však vždy projevuje v delším období než v jedné uvažované periodě“ (Kameníček, 2012, s. 17).

Investice do lidského kapitálu se poté liší podle toho, jakou mají formu, jak velký účinek mají na výdělky a spotřebu, jak velké jsou investované objemy, podle míry výnosu a jaká je vazba mezi investicí a výnosem. Formou investic je myšleno, zda do lidského kapitálu investujeme například formou formálního vzdělávání, formou výcviku na pracovišti nebo zda investujeme do lepší zdravotní péče. Přičemž požadovaným účinkem těchto investic je co největší zdokonalení stávajících znalostí a dovedností. Efekt investic

do lidského kapitálu, zejména do vzdělání pak Becker shledává v prokázaném faktu, že lidé, kteří jsou vzdělaní a mají velké množství dovedností a zkušeností, mají téměř vždy vyšší výdělky než ostatní lidé a mají lepší možnosti uplatnění na pracovním trhu (srov. Becker, 1992; Kameníček, 2012).

Kromě vlivu investic na lidský kapitál jednotlivce mají podle Beckera investice vliv i na rozvoj lidského kapitálu v podniku a ve společnosti. Z tohoto důvodu Becker rozlišuje dva druhy lidského kapitálu, kdy jeden z nich je osobní lidský kapitál a přináší individuální výnosy a druhý je společenský, který přináší zisk podniku či celé společnosti. Becker se domnívá, že bez investic do pracovních sil a zkvalitňování lidského kapitálu není možné dosáhnout ekonomického růstu (Becker, 1993). Lidský kapitál je společně s půdou, prací a hmotným kapitálem zdrojem ekonomického růstu. Podle teorie lidského kapitálu můžeme investice do vzdělání a tréninku přirovnat k obchodním investicím do vybavení podniku. Kameníček ve shodě s Beckerem uvádí hypotézu, že příčinnou hospodářského růstu je rozvoj vzdělanosti a investice do lidského kapitálu (Kameníček, 2012, s. 22).

Nás bude nejvíce zajímat teorie lidského kapitálu z hlediska možností zkvalitňování pracovní síly prostřednictvím investic do lidských zdrojů podniku. Lidským kapitálem je zde myšlen soubor takových znalostí, dovedností a charakteristik, které zvyšují produktivitu pracovníků. Pokud jsou v podniku zaměstnány osoby, které mají vysoký lidský kapitál, dochází k vyššímu zhodnocení prostředků vložených do pracovní síly. Kvalitní lidský kapitál, který je vtělen v pracovní síle je na trhu ceněn, protože zvyšuje zisky podniku a výnosnost investic. Investicemi do pracovní síly chceme zvýšit efektivnost lidského kapitálu a zvýšit konkurenceschopnost podniku. Podnik, který neinvestuje do rozvoje znalostí a dovedností svých pracovníků, velmi rychle ztrácí svoji hodnotu a propadá na trhu práce.

Brožová (2012) investování do lidského kapitálu vysvětluje z hlediska trhu práce jako:

„jakékoliv aktivity vedoucí ke zvyšování kvality nabízené služby práce. Zahrnuje nejen formální vzdělání a pracovní přípravu, ale také výdaje na zdraví, na migraci nebo na hledání práce. Pracovník se stává produktivnějším, když zapojí své fyzické a duševní zdraví, ale také, když se pohybuje z oblasti a profese, kde je jeho produktivita relativně nízká, do oblasti a profese, kde je relativně vyšší (Brožová, 2012 s. 55).“

Zkvalitňování pracovní síly je proto úzce spojeno s organizací práce a se vzděláváním a motivací pracovníků. Brožová naznačuje další možnost uplatnění lidského kapitálu pomocí změny profese a pracovního zařazení. Becker tuto myšlenku rozvíjí v teorii dělby práce a specializace, které se budu věnovat v kapitole 2.5. Správně zvolená profese a oblast pracovního uplatnění jsou klíčové pro efektivní využití lidského kapitálu, stejně jako rozvoj a vzdělávání.

Nejčastěji se o teorii lidského kapitálu hovoří ve spojitosti se vzděláváním, které i sám Becker považuje za nejdůležitější formu investic do lidského kapitálu. Čechák upozorňuje, že ačkoliv je sféra vzdělávání v teorii investic do lidského kapitálu klíčovou, nelze jí na tuto oblast redukovat: *„Univerzálně pod pojmem investic do lidského kapitálu je nutno zahrnout minimálně investice do rozvoje mentálních schopností a dispozic lidí, včetně jejich zdraví a dispozic fyzických“* (Čechák, 2003, s. 21).

Beckerova analýza se zaměřuje především na ekonomické efekty, které vyplývají z investic do různých úrovní vzdělání a výcviku. K tomu, aby bylo vzdělávání navrženo tak, aby bylo efektivní je potřeba zvážit i další aspekty lidského kapitálu. Proto v analýze lidského kapitálu nalezneme i spojení lidského kapitálu s rodinnou výchovou, specializací práce, dělbou práce a zdravím. Na jednotlivé oblasti investic do lidského kapitálu se podrobněji zaměřím v následujících kapitolách.

Pro moji práci jsou klíčové investice do rozvoje a vzdělávání, které je možné realizovat v rámci podniku a počáteční hloubka a širší kvalifikace pracovníků podniku, kterou lze pomocí podnikového vzdělávání zdokonalovat.

2.2 Lidský kapitál ve vztahu ke vzdělání a výcviku

Jak jsem již výše zmínila, Becker považuje vzdělávání a trénink za nejdůležitější oblast investic do lidského kapitálu. Vzdělání a výcvik zkvalitňuje lidské znalosti a dovednosti a vytváří tak vyšší hodnotu lidského kapitálu a produktivnější pracovní sílu. Analýza lidského kapitálu předpokládá, že vzdělávání zvyšuje zisky a produktivitu tím, že poskytuje člověku vědomosti, dovednosti a způsoby, jak přistupovat k problémům.

Svou teorií popsanou v knize „Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education“ (1993) Becker jasně prokázal, že vzdělání má přímý vliv na příjmy, když provedl ekonomickou analýzu míry návratnosti investic do vzdělávání. Podobné výsledky, které potvrzují Beckerovu analýzu přináší i další studie z více jak sta zemí světa, které mají odlišnou kulturu a ekonomický systém než v USA (Becker 1993). Becker přichází se závěrem, že středoškoláci průměrně vydělávají méně peněz než vysokoškolsky vzdělaní lidé. Tuto hypotézu podložil statistickými daty z dlouhodobých výzkumů a studií, které probíhaly déle než padesát let. Becker uvádí, že v USA v 60. letech si vysokoškolsky vzdělaný člověk průměrně vydělával o 40-50 % více než středoškolsky vzdělaný člověk.

Kameníček tyto údaje porovnává se situací v České republice a konstatuje, že v České republice nejsou rozdíly tak velké, ale přesto jsou výdělky vzdělanějších lidí v České republice vyšší než průměrné (Kameníček, 2012). Podle teorie lidského kapitálu tedy v průměru lidé s vyšším vzděláním a kvalifikací dosahují vyšších výdělků. Kameníček (2012) dodává, že kromě nejisté vyhlídky na vyšší peněžní příjmy v budoucnu, musíme uvažovat i o nepeněžních přínosech vysokoškolského vzdělání.

Vzdělání přináší člověku radost z nového poznání za cenu ušlých příležitostí v průběhu studia a vynaloženého úsilí (Kameníček, 2012. s. 16). Vzdělání je navíc spojeno s ochotou učit se novým věcem, která člověku otevírá mnohé příležitosti.

Valenčík (2008) uvádí následující výčet nepeněžních výnosů ze vzdělání:

- *„Potěšení ze samotného procesu vzdělávání se.*
- *Zajímavější práce absolventů.*
- *Vyšší společenská prestiž nabyvatele vzdělání, jeho domácnosti, ale i poskytovatele vzdělávacích služeb.*
- *Možnost získat společenské kontakty během studia (efekt spolužáctví).*
- *Možnost získat společenské kontakty v oboru uplatnění.“*

V českém prostředí můžeme najít řadu studií, které se zabývají mírou výnosnosti investic do vzdělávání. Velká pozornost je věnována zejména sektoru terciárního vzdělávání, kde se řeší financování vysokých škol. Nejvíce je tato problematika rozpracována na Vysoké Škole Finanční a Správní v Praze, kde je jí každoročně věnována konference na téma investice do lidského kapitálu. Letošní konference (Lidský kapitál a investice do vzdělání, 2017) byla v pořadí již dvacátou a věnovala se spojení lidského kapitálu s průmyslem 4.0. Kromě konferencí se lidským kapitálem zabývají na VŠFS v rámci grantů od GAČR, které jsou určeny na rozvoj lidského kapitálu.

Většina prací a teorií na téma lidský kapitál se věnuje formálnímu a institucionálnímu vzdělávání. Tato práce se bude věnovat možnostem formování lidského kapitálu v rámci celoživotního vzdělávání, zejména pak prostřednictvím podnikového vzdělávání. Z hlediska podniku je logické, že vzdělání přináší pracovníkům vyšší mzdu, protože kvalifikovaní pracovníci jsou pro zaměstnavatele cennější než ti nekvalifikovaní. Kvalifikovaní zaměstnanci mají vyšší ekonomický potenciál, protože jsou schopni zastávat náročnější práci, která generuje vyšší zisky.

Kromě dosaženého vzdělání ve formálních institucích, které můžeme považovat za základ lidského kapitálu, má na lidský kapitál vliv firemní vzdělávání a výcvik. Becker (1993, s. 20) hovoří o procesu zaškolení a o výcviku na pracovním místě (on the job training), které považuje za významný zdroj zkušeností. Zkušenosti pracovníků získané v procesu zaškolování a výcviku jsou zdrojem ekonomického růstu podniku. Proto by investicím do výcviku na pracovišti měla být přikládána stejná důležitost jako investicím do formálního vzdělávání. Jako další efekt investic do vzdělávání a výcviku na pracovišti uvádí nižší míru fluktuace u zkušenějších proškolených pracovníků (Becker, 1993).

Kameníček vysvětluje význam neustálého vzdělávání a následného zvyšování produktivity následovně (2012, s. 22):

„Výsledky vědy a nové technické poznatky zvyšují produktivitu práce. Aplikací vědeckých objevů ve výrobě se zvýšil význam vzdělávání, zvýšila se hodnota výcviku technických dovedností a hodnota výcviku na pracovním místě“).

Je v zájmu každého podniku nastavit podnikové vzdělávání takovým způsobem, aby lidé byli schopni ovládat a využívat stále pokročilejší technologické postupy a technické nástroje při své práci. Inovace jsou přirozenou součástí pracovního procesu, lidskou práci mají usnadnit a přeměrovat do složitějších oblastí práce a umožnit tak používat a rozvíjet lidský kapitál. Podrobněji se budu efekty investic do výcviku na pracovišti zabývat v následující části která je věnována různým způsobům výcviku a vzdělávání zaměstnanců.

2.3 Výcvik na pracovním místě

Beckerovou klíčovou myšlenkou o výcviku je, že samotný proces produkce má vliv na produktivitu pracovníka. Becker (1993) předpokládá, že pracovníci zvyšují svou produktivitu tím, že si osvojují nové poznatky a dovednosti nebo zdokonalují své staré dovednosti a znalosti v pracovním procesu.

Produktivita lze zvýšit jen za cenu určitých nákladů. Těmi jsou v případě výcviku čas a úsilí, které do procesu učení se vkládají jak účastníci, tak i školitelé a dále náklady na použitý materiál a vybavení pracoviště. Jsou to náklady ve smyslu, že by se daly použít k vytváření současných výstupů, namísto zvyšování budoucích výstupů (srov. Becker, 1993, Kameníček, 2012).

Beckerovy úvahy vychází ze zlatého pravidla maximalizace zisku, které revolučně obměnil. Zlaté pravidlo předpokládá, že každá firma maximalizuje svůj zisk, rovnají-li se její mezní příjmy MR (MR = Marginal Revenue) a mezní náklady (MC = Marginal Costs).

$$MR = MC$$

Becker (1993) toto pravidlo vyjadřuje jako rovnost mezních přínosů práce MP (tj. produkt, příjem – to, co pracovníci vytvářejí) a mezních výdajů na tuto práci W (tj. mzdy, výdaje na práci). Přidává do rovnosti index t, který označuje pořadí příslušné periody, která značí časové období, v němž jsou sledovány mezní přínosy práce a mezní výdaje na tuto práci.

$$MP_t = W_t$$

Z uvedené rovnosti vyplývá, že pro podnik je výcvik přínosný pouze tehdy, když dostatečně zvýší budoucí příjmy z práce, nebo když zajistí dostatečný pokles budoucích výdajů na práci (Becker, 1993, s. 26).

Pokud druhou rovnici doplníme o náklady na výcvik pracovníků, tedy na omezené časové období výcviku dostaneme rovnici:

$$MP_0 + \sum_{t=1}^{n-1} \frac{MP_t}{(1+i)^t} = W_0 + k + \sum_{t=1}^{n-1} \frac{W_t}{(1+i)^t}$$

Kde:

- k = výdaje na výcvik
- i = úroková míra (sazba)
- t = pořadí časového období

Pokud výcvik firma poskytuje pouze během nástupního období zaměstnance ($t=0$), rovnají se výdaje v této periodě mzdám + výdajům na výcvik, kdežto v následujících periodách se rovnají pouze mzdám a tržby za všechny následující periody mezním produktům.

V tomto momentě Becker (1993) přichází s definicí nové proměnné G , která vyjadřuje rozdíl mezi budoucími příjmy a výdaji (tedy mezi mezním produktem a mzdami). Proměnná G určuje výnos podniku získaný rozšířením znalostí a schopností zaměstnanců výcvikem.

$$G = \sum_{t=1}^{n-1} \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^t}$$

Právě hodnota G je klíčová pro rozhodování o provedení výcviku. Pokud vyjde hodnota G kladná, tak má výcvik pracovníků smysl, protože v budoucnu přinese podniku větší užitek. Z pohledu výcviku dosáhne firma zisku tehdy, když budoucí přínosy převýší náklady na školení.

Předchozí rovnici lze poté zapsat ve tvaru:

$$MP_0 + G = W_0 + k$$

Proměnná k zde vyjadřuje pouze náklady na výcvik, které představují čas, který člověk strávil výcvikem. Za tento čas mohl ten samý člověk vyprodukovat určité množství současného výstupu. Rozdíl mezi tím, co mohlo být v čase výcviku vyprodukováno - MP'_0 a mezi tím, co je skutečně vyrobeno - MP_0 se rovná nákladům nevyužité příležitosti strávené výcvikem. Pokud ve vzorci zohledníme i náklady nevyužité příležitosti, můžeme ho zapsat následujícím způsobem:

$$MP'_0 + G = W_0 + C$$

C je definováno jako celkové náklady na výcvik, které se rovnají nákladům na výcvik a ceně nevyužité příležitosti. G vyjadřuje míru budoucích výnosů podniku, který poskytuje výcvik, a proto rozdíl mezi G a C měří rozdíl mezi návratností z výcviku a cenou výcviku.

Nejdůležitější závěr, který vyplývá z této rovnice shrnuje Kameníček následovně:

„Rovnice ukazuje, že mezní produkt se bude rovnat mzdám nástupního období jen když se výnos vyrovná s náklady, tedy když se G rovná C . Mezní produkt bude větší nebo menší než mzdy podle toho, je-li výnos nižší nebo vyšší než náklady“ (Kameníček, 2012, s. 27).

Z této výchozí analýzy Becker vychází a podle ní rozlišuje dva druhy výcviku:

1) **Všeobecný výcvik** – Je zaměřen na výuku takových znalostí a dovedností, které zvyšují mezní výkonnost osob. Efekt investic do všeobecného výcviku se projeví ve všech podnicích, které zaměstnají osobu, která daný výcvik absolvovala.

2) **Specifický výcvik** – Je zaměřen na zvýšení produktivity v konkrétním podniku, která daný výcvik poskytuje. Navyšuje lidský kapitál o konkrétní znalosti a dovednosti potřebné pro splnění specifických pracovních úkonů. Efekt investic do specifického výcviku se projeví pouze v konkrétním podniku, v jiných podnicích se neprojeví. Je navýšena produktivita pouze konkrétní práce (srov. Kameníček, 2012, s. 33).

Všeobecný výcvik vytváří všeobecný lidský kapitál, který snadno najde široké uplatnění napříč různými obory, odvětvími, profesemi a pozicemi, kdežto specifický výcvik vytváří specifický lidský kapitál, který nalezne své využití pouze v konkrétní oblasti pracovní činnosti. Rozdělení výcviku na specifický a obecný využijí při tvorbě nástroje pro zkvalitňování lidského kapitálu.

Mužík (2004, s. 10) Beckerovo rozlišení všeobecného lidského kapitálu a specifického lidského kapitálu vnímá jako velmi významné a využitelné v praxi pro rozhodování o financování rozvoje pracovníků, vzdělávání a výcviku. Na základě tohoto rozlišení je možné kvalifikovaněji řídit a organizovat personální činnosti ve firmě.

Rozdělení investic do lidského umožňuje nastavit podnikové vzdělávání podle potřeb podniku směrem ke zkvalitňování specifického lidského kapitálu a zároveň zohledňovat vzdělávací potřeby lidí v oblasti všeobecného kapitálu. Dobře nastavené podnikové vzdělávání umožňuje pracovníkům osvojit si potřebné nové znalosti a dovednosti a neustále tak zvyšovat a aktualizovat lidský kapitál. Na základě Beckerových poznatků je možné spočítat, kdy se investice do výcviku pracovníků podniku vyplatí a začne se vracet v podobě zisku.

2.4 Lidský kapitál ve vztahu k rodině a zdraví

Becker předpokládá, že podstatné aspekty lidského kapitálu jsou formovány již od dětství výchovou v rodině. Vliv rodinného prostředí na vzdělání, schopnosti, hodnoty a zvyky dětí je podle něj dalším z klíčových prvků teorie lidského kapitálu. Naše rodinné prostředí se velmi významně podílí na tom, jakou hodnotu bude mít náš lidský kapitál v dospělosti. Poskytuje nám základní vzorce myšlení a chování, které uplatňujeme ve všech dimenzích našeho života. Becker spatřuje vliv rodinného prostředí zejména v šíři a úrovni našeho formálního vzdělání, v naší stálosti v manželství a zaměstnání nebo v našich předpokladech k vysokým příjmům a bohatství (Becker, 1993, s. 21).

Kvalitní rodinné prostředí poskytuje dítěti optimální podmínky pro rozvoj lidského kapitálu. V rodině nacházíme svoje první vzory pro naše jednání. Postupně se učíme navazovat vztahy a vytváříme si postoje k ostatním lidem. Svou výchovou nám rodiče vštěpují zásady slušného chování. Rodiče a prarodiče jsou našimi prvními učiteli, kteří nás vedou k tomu, abychom se naučili co nejvíce dovedností a neustále si osvojovali nové poznatky, které budeme v životě potřebovat. Zprostředkovávají nám první kontakt se světem a učí nás jej vnímat v plné šíři. Učí nás poznávat přírodu, zvířata i věci. Ukazují nám rozmanité zdroje poznání a podněcují naši fantazii a zvědavost. Pomocí her nás učí rozvíjet tělesnou zdatnost i jemnou motoriku. Celkově můžeme

řící, že dobrá výchova obohacuje náš život a zvyšuje lidský kapitál (srov. Becker, 1992, Kameníček, 2012).

Rodina má zásadní vliv na vzdělávací dráhu dítěte. Velmi významně se podílí na rozhodování o tom, jakou úroveň a šíři vzdělání dítě absolvuje. Rodiče do dětí vkládají nemalý finanční kapitál a velké psychické i fyzické úsilí s nejistým předpokladem, že se jim jejich investice časem vyplatí. Pomáhají nám osvojit si potřebné pracovní návyky a přístup k práci. Rodina nám pomáhá osvojit si všechny předpoklady, které nám později umožňují obstát v konkurenci na pracovním trhu i v životě.

O zdraví Becker hovoří v tom smyslu, že pokud investujeme do svého zdraví a zdravého životního stylu, máme předpoklad, že ze svého lidského kapitálu budeme těžit delší dobu a budeme tak mít bohatější a spokojenější život. Toto zjištění vychází z jeho empirických analýz, které se zabývala vlivem změn v úmrtnosti dospělých na investice do lidského kapitálu. (srov. Becker, 1993, Becker, 1992). Becker předpokládá, že vzdělanější jedinec má lepší přístup k informacím o zdraví, prevenci a zdravém životním stylu a dokáže je úspěšně využívat ve svém životě. Více se vztahem lidského kapitálu a zdraví zabýval Beckerův kolega z Chicagské univerzity Schultz. Schultz investice do zdraví a vzdělání člověka považuje za podmínku k vytvoření kvalitní populace (Holman et al., 1999). Z hlediska zdraví lidského kapitálu můžeme mluvit i o amortizaci lidského kapitálu, ke které dochází v důsledku stárnutí pracovníků. Může se jednat o různé psychické i fyzické onemocnění, morální opotřebování, ztráta chuti dále se vzdělávat a podobně (Vojtovič, 2011).

Z hlediska výchovy pracovníků v podniku není možné předpokládat, že lze pracovníky úplně převychovat a změnit jejich pracovní i osobní návyky. Můžeme je pouze motivovat k určitým změnám, které mohou nastat vlivem týmové práce, účasti na vzdělávací akcí, koučováním a mentorováním od seniornějších kolegů a podobně.

Pro zkvalitňování lidského kapitálu v podniku je důležité mít na paměti hlavně zdraví pracovní síly. Je nutné zajistit pro pracovníky informace o ochraně zdraví a bezpečnosti a zajistit jim pomůcky, které jim umožní efektivně chránit svoje zdraví. Podporovat zdravé návyky pracovníků je možné i za pomoci nejrůznějších benefitů a příspěvků na sport a stravování. Je důležité mít na paměti i ergonomii pracovního prostředí a umožnit pracovníkům dostatečný odpočinek. Rozvoj lidského kapitálu podniku musí být zaměřeny na fyzické i psychické zdraví všech pracovníků.

2.5 Lidský kapitál a dělba práce, specializace

Ekonomové předpokládají, že stupeň specializace je podmíněn šířkou trhu. Specializace a dělba práce je také ovlivněna několika dalšími faktory, které jsou často více významné než samotné rozšíření trhu. Jako jeden z nejdůležitějších faktorů Becker uvádí cenu kombinování specializovaných pracovníků. Cena koordinace skupiny pracovníků doplňujících se specializací roste s počtem specialistů, kteří jsou potřeba k určité práci a produkci zboží a služeb (Becker, 1993).

K produkci i toho nejzákladnějšího zboží vede velké množství jednotlivých úkonů, a i ty se následně dají rozložit do dílčích kroků. Pracovník, který se nespecializuje a dělá všechny dílčí úkony sám, věnuje svůj pracovní čas a investice do specifického lidského kapitálu mezi všechny úkony takovým způsobem, aby maximalizoval běžný výstup každého z nich. Pokud se pracovník soustředí jen na jednu sadu úkonů a následně jejich výstupy kombinuje s dalšími pracovníky a jejich jinou sadou úkonů a výstupů, dochází ke specializaci. Pokud se pracovník soustředí přímo jen na určitou sadu úkonů, zvyšuje se jeho specializace a zisky více než těm, co dělají všechny úkony najednou. S rostoucí specializací narůstá i znalost daného úkonu. Zvyšuje se produktivita času, který pracovník tímto úkonem stráví a investuje jej do určité dovednosti (Becker, 1992).

V momentě, kdy je na produkci zboží nebo služby za potřebí určité množství úkonů specializovaných pracovníků, je nutné jejich práci začít koordinovat. Koordinace specializovaných pracovníků stojí podnik další peníze a vytváří nutnost zajistit specialisty na koordinaci pracovníků. Z hlediska podnikového vzdělávání je důležité nastavit vzdělávání s ohledem na možnost specializace pracovníků. Můj návrh nástroje ke zkvalitňování pracovní síly bude vycházet z posouzení stavu současné kvalifikace a specializace pracovníků. Budu uvažovat o možnostech zvyšování a prohlubování současné kvalifikace pracovníků, která vede k větší specializaci pracovníků a nutnosti větší koordinace pracovníků. Více se dělbou práce a specializací budu zabývat v kapitole 3.2 z hlediska investic do lidského kapitálu, které jsou spojeny s podnikovým vzděláváním.

3 Možnosti využití teorie lidského kapitálu pro zkvalitňování pracovní síly

Třetí kapitola je zaměřena na využití Beckerovy analýzy lidského kapitálu v oblasti rozvoje a řízení lidského kapitálu v podniku. Beckerova teorie lidského kapitálu předpokládá, že úroveň vzdělání ovlivňuje produktivitu práce. Logický předpoklad spojení vyššího vzdělání s produktivitou vykonávané práce je zaměřen na ekonomické přínosy, které z produktivnější práce vyplývají pro jedince, podnik i společnost jako celek.

Tento předpoklad se týká i profesního vzdělávání. Z andragogického hlediska je školní vzdělávání a praxe vnímáno jako základ lidského kapitálu, který je nutné trvale rozvíjet získáváním dalších vědomostí, dovedností, zkušeností a schopností (srov. Bartoňková, 2013, Mužík, 2004). Navyšováním lidského kapitálu pracovní síly podniku je možné dosáhnout vyšší produktivity práce a vyšších výnosů. Z toho vyplývá význam neustálého vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců, které navyšuje jejich kvalifikaci. Pomocí Beckerovy teorie odpovím na otázku, jakým způsobem je možné zkvalitňovat pracovní sílu podniku a dosahovat tak vyšší produktivity práce. Podle Beckera je pro úspěšnost podniku klíčová dobře vybraná pracovní síla, efektivně zorganizovaná dělba práce, koordinace specializovaných pracovníků a dobře nastavené vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků (Becker, 1993).

Beckerovou ekonomickou optikou je tedy možné nahlížet i na podnikové vzdělávání. Podnikové vzdělání je podle Bartoňkové (2010, s. 15) možné vymezit jako:

„vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole.“

Podnik je z ekonomického hlediska vnímán jako nejčastější zástupce organizací. Ve stejném významu budu tyto pojmy používat v následujícím textu i já.

Pro další posun v úvaze o možnostech využití teorie lidského kapitálu je důležité uvědomit si rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je možné lidský kapitál přisuzovat všem lidem, kteří jsou práce schopní. Lidskými zdroji se stávají lidé, kteří jsou zařazeni do pracovního procesu a jsou v pracovněprávním vztahu s nějakou organizací. K řízení lidského kapitálu Armstrong (2007, s. 31) píše:

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.“

Z Armstrongova vymezení lidského kapitálu můžeme vytušit, že právě investice určené pro získání, rozvoj a stabilizaci pracovní síly v podniku jsou tím, co vytváří rozdíl mezi lidskými zdroji a kapitálem. Lidské zdroje jsou ten nejcennější zdroj, který má podnik k dispozici. K tomu, aby bylo možné lidské zdroje proměnit v kvalitní lidský kapitál, který vytváří konkurenční výhodu, je nutné strategicky lidi v podniku řídit, rozvíjet a vzdělávat tak, aby přispívali individuálně i kolektivně k dosahování cílů organizace. Kvalitní řízení je vázáno na dělbu práce a specializaci, kterými se v teoretické rovině zabývá Gary Becker v teorii lidského kapitálu (1993). Teorie lidského kapitálu může poskytnout logický teoretický základ pro vytvoření efektivního přístupu ke strategickému řízení a rozvíjení lidských zdrojů, které poskytne podniku významnou konkurenční výhodu. Strategicky řízené vzdělávání a výcvik pracovníků, které je nastaveno podle potřeb kvalifikace, dělby práce a specializace pracovníků, tuto konkurenční výhodu, ukrytou v lidském kapitálu podniku, ještě dále rozvíjí.

3.1 Strategický přístup k investicím do lidského kapitálu

Podnik, který si chce udržet konkurenční výhodu v podobě kvalitního lidského kapitálu, musí být řízen strategicky. Jedním z nejkompexnějších systémů měření určených k strategickému řízení všech zdrojů podniku a vyhodnocování výkonnosti podniku je metodika Balanced Scorecard.

Metodika Balanced Scorecard byla autory R.S. Kaplanem a D.P. Nortonem (Kaplan & Norton, 2007) původně vyvinuta jako systém měření výkonnosti jednotlivců i podniku, později začala být používána k vyjasnění, formulování a řízení strategie. Bývá označována jako „systém vyvážených ukazatelů“ (Bartoňková, 2010, s. 41). Balanced Scorecard je využíván k propojení strategie řízení lidských zdrojů se systémem řízení podniku, cíli podniku a vzděláváním pracovníků. BSC umožňuje vyhodnocovat výkonnost podniku ze všech klíčových perspektiv. Těmi jsou čtyři vzájemně provázané perspektivy zobrazeny níže v modelu BSC (Bartoňková, 2010, s. 12).



Obrázek 2 Model BSC (upraveno podle: Bartoňková, 2010, Kaplan & Norton 2007, s. 20)

BSC vychází z potřeby neomezovat hodnotu podniku pouze na finanční ukazatele. Způsob nahlížení na fungování podniku pouze skrze finanční perspektivu nebyl dostatečný, a proto musel být vyvážen dalšími perspektivami. Těmito perspektivami jsou schopnost podniku a jeho zaměstnanců učit se, růst a inovovat, porozumět svým zákazníkům a interním procesům. Jak je znázorněno na obrázku výše, BSC slouží k propojení těchto perspektiv s vizí, posláním a strategií podniku. Prostřednictvím BSC je možné v jednotlivých perspektivách nastavit cíle, kterých chce podnik dosáhnout, měřítko k posouzení, zda jich dosáhl, záměry, které vedou ke splnění cíle a iniciativy nutné k dosažení cíle. Podle Košťana a Šulěře (2002, s. 113) je možné sledovat kauzalitu mezi jednotlivými perspektivami, kde cíle perspektivy učení se a růstu jsou určující pro cíle a výkonnost v perspektivě interních procesů, ty jsou následně podmiňující pro výkonnost v zákaznické perspektivě, která přináší výsledné finanční přínosy v perspektivě financí.

V tomto pohledu je zdůrazněna perspektiva učení se a růstu, kterou je možné považovat za hlavní zdroj výkonu organizace. V situaci, kdy technologická a materiální a finanční vybavenost podniku je velmi podobná, rozhodují především nehmotná aktiva podniku a investice do nich. Model BSC původně sloužil jako nástroj k měření výkonnosti podniku s důrazem na nehmotná aktiva (Kaplan & Norton, 2007a). Nehmotná aktiva, která mají podobu vědomosti a dovedností pracovníků jsou schopna zvyšovat hodnotu podniku a vytvářet mu tak konkurenční výhodu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Z hlediska možnosti využití teorie lidského kapitálu pro zkvalitňování pracovní síly je určující perspektiva poslední ve výčtu, nikoliv však významem – perspektiva Učení se a růstu, rozvoje a inovací. Podle Armstronga (2007, s. 57) bývá hledisko učení se, růstu, inovace a vzdělávání nahrazováno širším označením – lidský kapitál, což odpovídá Beckerovu pojetí lidského kapitálu.

Becker na lidský kapitál nahlíží jako na určitý druh aktiv, který je možné rozvíjet investicemi. K tomu, aby bylo možné posoudit efektivnost investic do rozvoje lidského kapitálu a zajistit zvyšování konkurenceschopnosti podniku je nutné sledovat jejich výsledky z více hledisek. Tyto hlediska mohou být totožná s perspektivami metodiky BSC. Metodiku BSC využijí k vytvoření schématu podnikového vzdělávání, které popisuje proces zlepšování kvality pracovní síly v návaznosti na zvyšování hodnoty lidského kapitálu formou investic do rozvoje a vzdělávání pracovníků. Lidský kapitál a investice do jeho vzdělávání a rozvoje vnímám jako vhodný způsob, jak zajistit podniku dostatečný růst a implementaci strategie podniku na všech úrovních. Pokud jsou hlavním zdrojem výkonu podniku lidé a jejich lidský kapitál, je nutné strategicky investovat do rozvoje lidských zdrojů podniku.

Efektivní vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, které zajišťují zkvalitňování lidského kapitálu, musí vycházet ze strategie podniku. Strategie podniku je zaměřená na vytváření zisku. Toho je možné dosáhnout získáváním a rozvíjením jedinečného know-how v určité oblasti, díky které je podnik konkurenceschopný a výjimečný. Ve strategii jsou obsaženy všechny důležité ukazatele a měřítka pro splnění cílů podniku a způsoby jejich naplnění. Cíle jsou určovány ze všech čtyř perspektiv BSC, klíčové jsou však ty, které zajišťují podniku jeho konkurenceschopnost (srov. Vodák & Kucharčíková, 2011).

Kaplan a Norton (2007, s. 21) uvádějí následující možnosti využití BSC při realizaci procesů:

1. Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
2. Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek
3. Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
4. Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Bartoňková (2010) zdůrazňuje možnost zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se výčet možností využití BSC rozšiřuje o další a vyznačuje dvě, které jsou klíčové pro perspektivu učení se růstu z hlediska lidského kapitálu:

5. Zvýšení efektivity měření a řízení výkonnosti podniku
6. Propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií
7. **Zvýšení efektivity investic do rozvoje lidského kapitálu**
8. **Propojení strategie podniku s lidským kapitálem**

Kaplan a Norton (2007a) popisují tři základní procesy podniku, kterými jsou proces produkce a vývoje produktu nebo služby neboli inovační proces, provozní proces a proces zajišťující podporu zákazníkům. Tyto procesy jsou posuzovány ze čtyř hledisek: nákladnost procesu, kvalita procesu, doba trvání procesu a výkonnost procesu.

Ze stejných hledisek by měl být posuzován i proces zlepšování kvality pracovní síly, ke kterému dochází v důsledku investic do lidského kapitálu podniku. Náklady na výcvik, vzdělávání a rozvoj pracovníků, kvalita procesu vzdělávání, doba jeho trvání a výsledky jsou klíčové v ekonomické teorii lidského kapitálu Garyho Beckera. Řízení investic do lidského kapitálu musí vyplývat ze strategie podniku. Investice do lidského kapitálu mají přímý vliv na ekonomické výsledky podniku. Tyto přínosy investic do lidského kapitálu je třeba vyhodnocovat a při rozhodování o investicích do oblasti učení se a růstu je vhodné vycházet z poznatků analýzy lidského kapitálu od Garyho Beckera. Pro vytvoření schématu procesu zkvalitnění pracovní síly je proto nutné požadavek vyhodnocení investic vložených do lidského kapitálu podniku dostatečně akcentovat. Z teorie také vyplývá, že míra výnosnosti investic do lidského kapitálu se bude lišit podle toho, zda se jedná o investice do specifického výcviku, anebo do všeobecného výcviku. Tento závěr bude ve schématu rovněž zohledněn.

3.2. Přístup k investicím do lidského kapitálu z perspektivy dělby práce a specializace

Poté, co je vize a poslání podniku pomocí metodiky BSC převedena na cíle, kterých chce podnik dosáhnout v jednotlivých perspektivách, je nutné najít způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle z perspektivy učení se a růstu je nutné převést na odpovídající ukazatele a měřítka podle kterých lze navrhnout odpovídající plán výcviku, rozvoje a vzdělávání pracovníků. K tomu může posloužit kompetenční model. Ten nám zároveň může pomoci určit, kterého pracovníka je nutné zdokonalit v jaké oblasti. Podle Plamínka a Fišera (2005) můžeme kompetence chápat jako souhrn požadavků, které musí být schopen naplňovat konkrétní člověk, který zastává určitou funkci.

Kompetentní pracovní síla je proto základním předpokladem úspěšnosti podniku. U každého člověka v podniku je proto nutné posoudit jeho kompetence a znalosti a zjistit, v jakém pracovním zařazení je schopen uplatnit plně svůj potenciál. Aby investování do lidského kapitálu přinášelo dostatečné výnosy, je nutné zvážit, u kterých pracovníků je možné dosáhnout růstu specializace a znalostí.

Organizace práce a rozložení jednotlivých úkolů zaměstnance musí být v souladu s jeho kompetencemi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Mění se nároky na práci i na organizaci podniku, ty vedou k nutnosti posouzení schopností jednotlivých zaměstnanců a možností rozvoje jejich potenciálu a specializace. Podnik pak zaměstnává pouze takové jedince, do nichž se vyplatí investovat a nejsou pouze přebytečnými lidskými zdroji. Případně je jim na základě posouzení znalostí a specializace navrženo vzdělávání směrem k získání nových kompetencí a kvalifikace pro výkon jiné pracovní činnosti. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková:

„Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně zdatní) schopní pružně reagovat na uvedené

změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70).

Stejný názor zastával i Becker, a proto upozorňoval na význam investic do lidského kapitálu. Z investičního hlediska je nutné zajistit takovou organizaci práce, která umožňuje člověku uplatnit jeho talent a specializovat se v takovém odvětví a pracovní činnosti, která umožňuje efektivně využívat jeho pracovní čas. Dále je nutné zajistit pracovníkům odpovídající výcvik, školení a rozvoj, který jim umožní rozšiřovat a prohlubovat jejich kvalifikaci a jejich práci vykonávat efektivněji.

Kompetence slouží k propojení konkrétní úlohy člověka v pracovním procesu s požadavky na výkon podniku. Jsou to požadavky, které jsou kladeny na konkrétní úlohu člověka v pracovním procesu tak, aby podával co nejlepší výkon. Kompetence jasně a srozumitelně definují úlohu tak, aby člověk a jeho zdroje, kterými disponuje (LK – znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, motivace atd.) vycházel požadavkům vstříc. Kompetence umožňují konkrétnímu člověku porozumět a naučit se svou úlohu naplňovat svou prací (Plamínek & Fišer, 2005). Pro každého pracovníka je možné vytvořit kompetenční model, který se skládá z klíčových požadavků na úspěšný výkon na jeho pracovní úlohy. Kompetenční modely pracovníků je možné využít jako výchozí bod pro řízení a rozvoj lidských zdrojů. Můžeme podle nich plánovat nábor nových pracovníků, výcvik, vzdělávání a rozvoj, řídit talenty, zajišťovat nástupnictví, plánovat kariérní dráhy pracovníků a hodnotit pracovní výkony (Veteška & Tureckiová, 2008).

Kompetenční modely přenáší strategické cíle podniku na jednotlivé pracovní úlohy a umožňují lepší koordinaci specializovaných pracovníků. Pracovníkům zodpovědným za řízení a rozvoj lidského kapitálu umožňují hodnotit a identifikovat současné i budoucí vzdělávací potřeby pracovníků a navrhnout co nejefektivnější možnosti rozvoje, do kterých se vyplatí podniku investovat.

Mění se podmínky pro pracovní výkon jednotlivých profesí, které odráží současné rychlé tempo změn v soudobém světě práce. Vývoj dělby práce směřuje k neustálému prohlubování specializace, ze které vyplývá stále větší profesionalizace jednotlivých pracovních činností. Postupující mechanizace a automatizace práce výrazně mění charakter jednotlivých pracovních úloh a nároků na jejich vykonávání. Nekvalifikovanou práci přebírají stroje a zvyšují tak nároky na kvalifikovanost pracovníků a jejich specializaci. Zároveň jsou však potřeba pracovníci, kteří mají široké spektrum znalostí a dovedností a jsou schopni je flexibilně využívat při různých úlohách.

S prohlubující specializací narůstá potřeba dokonalejšího řízení a koordinace specializovaných pracovníků a jejich úloh. Paradoxem je, že ke koordinaci specializovaných pracovníků jsou zapotřebí další specializovaní pracovníci, kteří koordinují různé úlohy specializovaných pracovníků tak, aby naplňovaly cíle podniku a podávaly výkon. Již Friedmann (Rozdrobená práce, 1970) si povšiml, že v určitém bodě dělba práce ztrácí svůj význam, protože náklady na kooperaci jednotlivých pracovních úloh, vyplývajících z procesu dělby práce, převyšují přínosy ze specializace. Ke stejným závěrům došel i Gary Becker v analýze lidského kapitálu (1993), který uvažuje nad cenou za koordinaci pracovníků a přínosy ze specializace pracovníků.

Becker se zabývá specializací a dělbou práce uvnitř různých sektorů práce i mezi nimi. K dosažení celkové produkce v tom či onom sektoru se pracovníci soustředí na různé úkoly a sdružují své činnosti v "týmech". Rozsáhlejší dělba

práce zvyšuje produktivitu, protože výnosy z času stráveného plněním úkolů jsou obvykle vyšší u pracovníků, kteří se soustředí na užší rozsah dovedností.

Tradiční diskuse o dělbě práce, kterou otevřel Adam Smith, zdůrazňuje omezení specializace, dané rozsahem trhu. Uzavřené trhy někdy omezují dělbu práce, ale Becker tvrdí, že míra specializace je častěji determinována jinými faktory. Zvláště významné jsou podle něj množství dostupných všeobecných znalostí a vědomostí a různé náklady na koordinaci specializovaných pracovníků plnících komplementární úkoly (Becker, 1993). Důraz, který Adam Smith klade na význam specializace a dělby práce pro ekonomický pokrok není jen pouhým významným mezníkem ve vývoji ekonomiky. Analýza sil determinujících dělbu práce poskytuje zásadní poznatky nejen o růstu národů, ale také o organizaci produktových trhů a trhů práce, průmyslových odvětví a firem (Becker, 1993).

Z tohoto pohledu se specializace zvyšuje, dokud není vyšší produktivita z větší dělby práce téměř vyvážena vyššími náklady na koordinaci většího počtu specializovaných pracovníků. Následkem toho hrají zásadní úlohu v jeho přístupu konflikty mezi hlavními činiteli, problémy finanční podpory, komunikační potíže a dalšími náklady spojené se slučováním specializovaných pracovníků do produktivních týmů. Vzhledem k tomu, že týmy mohou zahrnovat pracovníky v různých firmách, náklady na koordinaci závisí také na efektivitě trhů a na tom, jak jsou dodržovány smlouvy (Becker, 1993).

Větší znalosti mají tendenci zvyšovat výhody vyplývající ze specializace a tím že zvyšují optimální dělbu práce. To pomáhá objasnit, proč s tím, jak se zvyšují znalosti a země se rozvíjejí, se pracovníci více a více specializují na užší škálu úkolů. Zvýšená specializace zase zvyšuje přínosy investic do znalostí, a tak společný růst specializace a investic do vědomostí může umožnit pokračování rozvoje ekonomiky (Becker, 1994).

Beckerova práce se rovněž zabývá dělbou práce mezi pracovníky, kteří vyrábějí spotřební zboží, a vzdělavateli, kteří produkují lidský kapitál. Analýza rozlišuje mezi školiteli pracovníků v počátečním období, školiteli školitelů pracovníků v následujícím období a atd. Ukazuje, že efektivní ekonomika má jemně rozvrstvenou dělbu práce, kde školitelé mají více lidského kapitálu než dělníci a školitelé ve vyšších pozicích mají větší lidský kapitál než školitelé v nižších pozicích (Becker, 1994).

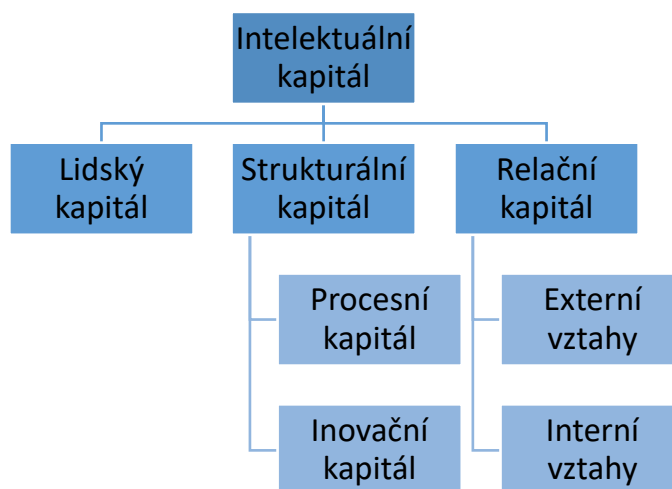
Z výše uvedeného je důležité uvědomit si, že v každém podniku funguje určitá dělba práce, která umožňuje pracovníkům specializovat se na své pracovní činnosti. Čím větší existuje v podniku dělba práce, tím více specializovaní pracovníci jsou. Specializace pracovníků slouží k prohlubování jejich kompetencí a kvalifikace. K tomu, aby vysoce specializovaní pracovníci byli schopní spolupracovat, je nutné je koordinovat. Vyšší specializace pracovníků se podle Beckera vyplatí jen do takové míry, dokud náklady na koordinaci nepřevýší výnosy z jejich specializovaných činností.

3.3 Možnosti rozvoje lidského kapitálu podniku z pohledu vzdělavatele

Z předchozího textu můžeme vyčíst, že hlavní konkurenční výhoda podniku je ukryta v nehmotných aktivech, především v jeho zaměstnancích – pracovní síle. Investice do finančního a fyzického kapitálu podniku už nejsou tolik perspektivní a rozhodující v konkurenceschopnosti podniku, protože současná globalizovaná ekonomika, spojená s rozvojem dopravy a otevřením trhů, klade na podnik mnohem vyšší nároky. Zdroj konkurenční výhody je třeba hledat uvnitř podniku. Protože právě podnik v sobě ukrývá aktivum, které v sobě nese potenciál ke zlepšování výkonu (Šiška a kol., 2013, s 11). Tímto aktivem je lidský kapitál podniku. Investice je potřeba směřovat do lidí a zdokonalování jejich schopností, znalostí a dovedností. K tomu však musí docházet systematicky a takovým způsobem, aby změny byly efektivní.

Z tohoto důvodu by investice do lidského kapitálu měly být řízeny za pomoci odborníka na vzdělávání a rozvoj pracovní síly v podniku – andragoga, vzdělavatele.

Nehmotným aktivem podniku jsou kromě vědomostí, dovedností, schopností, a zkušeností lidí například i organizační kultura podniku, vztahy uvnitř i vně podniku, pověst podniku a jeho výrobní značky apod. Nehmotná aktiva tvoří celek, který ovlivňuje výkonnost podniku nepřímo a působí v něm vzájemné kauzální vztahy (Kaplan & Norton, 2004). Tento vzájemně propojený celek nehmotných aktiv vytváří intelektuální kapitál podniku, který je zdrojem ekonomické a produktivní síly. Intelektuální kapitál je podobně jako lidský kapitál možno vymezit různými způsoby, já budu vycházet z vymezení intelektuálního kapitálu, které vzniklo v rámci výzkumného projektu Meritum a používají jej Vodák a Kucharčíková (2011). Intelektuální kapitál vnímají jako jiné označení nehmotných aktiv a vymezují jej jako „*vlastnictví znalostí, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku*“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 25). Lidský kapitál je v tomto pojetí jednou ze tří složek kapitálu intelektuálního. Těmi dalšími jsou strukturální kapitál a kapitál vztahů – relační kapitál. Pro názornost uvádím možné dělení intelektuálního kapitálu, které vytvořil Pitra (2008, s. 296).



Obrázek 3 Dělení intelektuálního kapitálu (upraveno dle Pitra, 2008)

Vymezení intelektuálního kapitálu můžeme velmi snadno propojit s perspektivou BSC, kdy na lidský kapitál můžeme nahlížet z perspektivy učení a růstu. Lidským kapitálem jsou zde myšleny všechny znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí na úrovni jednotlivců i týmů. Jako příklady lidského kapitálu Vodák a Kucharčíková (2011, s. 24) uvádí schopnost inovovat, kreativní myšlení pracovníků, vytváření a sdílení know-how, využívání předchozích zkušeností, schopnost práce v týmu, flexibilitu, pracovní schopnosti, schopnost učit se, loajalitu, ale i formální školení a vzdělávání.

Strukturální kapitál souvisí také s perspektivou učení a růstu v podobě zaměření na inovační kapitál, ale zároveň je spojen s perspektivou interních procesů podniku. Strukturální kapitál je zaměřen na prostředí organizace, kde se vytváří organizační kultura a prostředí pro učení se, růst a inovace. Vodák a Kucharčíková (ibid.) pod tento pojem zahrnují organizační postupy a procedury, systémy, databáze, kulturu. Jako příklad uvádějí znalostní centra, dokumentační zajištění podniku, organizační flexibilitu, schopnost využívat informační a komunikační technologie a schopnost podniku přizpůsobovat se a učit se.

Relační kapitál propojuje vnitřní i vnější vztahy podniku se zákaznickou perspektivou. Relační kapitál z pohledu externích vztahů znamená kvalitu vztahů se zákazníky, dodavateli, partnery při spolupráci a vývoji i konkurencí. Interní vztahy naopak vyjadřují pohled na vztahy uvnitř podniku, na podnikovou kulturu a schopnost spolupráce a sdílení informací. Podle autorů je hlavním přínosem kapitálu vztahů propojení poslání podniku, klíčových hodnot, podnikatelské strategie a společenského poslání. Relační kapitál je hodnota vztahů mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a externími partnery (Vodák & Kucharčíková, 2011 s. 24).

Systematickým ovlivňováním těchto tří složek intelektuálního kapitálu je možné dosáhnout synergického efektu a dosahovat vyšší výkonosti podniku. Je nutné zajistit takového pracovníka, který dokáže identifikovat nedostatky v jednotlivých složkách intelektuálního kapitálu a zajistí odstranění těchto nedostaků. Zároveň je nutné propojit intelektuální kapitál s hmotnými zdroji podniku. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 23) zdůrazňují, že intelektuální kapitál se projevuje v podobě přidané hodnoty až ve spojení s hmotnými aktivy a společně s nimi zvyšuje konkurenceschopnost produktů a celých podniků. Podle Koubka (2007, s. 27) můžeme vysvětlit fungování intelektuálního kapitálu v podniku následujícím způsobem:

„Ti (jednotliví pracovníci) vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti a osvojují si a demonstrují dovednosti a schopnosti (tj. lidský kapitál). Tyto znalosti se rozšiřují a obohacují součinností mezi nimi i součinností a kontakty s lidmi mimo organizaci, vzájemným předáváním znalostí, dovedností a zkušeností (společenský kapitál) za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál).“

Úkolem takového pracovníka je tedy vytváření prostředí, které podporuje získávání, sdílení, rozvíjení a využívání takových znalostí, dovedností a schopností, které vytvářejí konkurenční výhodu. Stručně řečeno jedná se o andragoga – vzdělavatele, jehož úkolem je řízení znalostí v podniku a zdokonalování lidského kapitálu podniku.

Drucker v knize *Post-capitalist Society* uvádí:

„Hodnota je nyní vytvářena prostřednictvím produktivity a inovací. Oba tyto faktory představují aplikaci znalostí v pracovním procesu. Vedoucími sociálními skupinami společnosti znalostí budou kvalifikovaní specialisté, znalostní manažeři, kteří vědí, jak alokovat poznatky a vědomosti, aby bylo dosaženo jejich produktivního využití (Drucker, 1993).“

V tom, co Drucker popisuje jako úkol znalostních manažerů vidím možnost uplatnění andragogiky v praxi podnikového řízení a vzdělávání.

Vzdělavatel by měl být schopen posoudit znalosti, dovednosti, schopnosti a specializaci jednotlivých pracovníků, týmů i podniku, umět je zapojit a řídit takovým způsobem, aby přispívaly k plnění cílů podniku. Hlavním cílem je vytvoření kvalifikované, loajální a motivované pracovní síly, která zajišťuje efektivnost a rentabilitu organizace. Vzdělavatel by měl být schopen vytvářet takové prostředí v podniku, které motivuje pracovníky k plnému využívání svého lidského kapitálu ve prospěch podniku, ke sdílení znalostí a dovedností s ostatními pracovníky a k rozvíjení vlastních pracovních schopností. V následující kapitole navrhnou nástroj, který by mohl sloužit k nastavení podnikového vzdělání z pohledu vzdělavatele, které by podporovalo rozvoj lidského kapitálu podniku.

4 Vytvoření nástroje pro vzdělávání zaměstnanců

Postupně od šedesátých let minulého století se mění a vyvíjí vnímání lidí v podniku jako kapitálové složky, kterou je možné navyšovat vhodným investováním. Prosazuje se názor, že lidé jsou tím nejcennějším kapitálem firmy a je potřeba podle toho s nimi jednat. V teoretické rovině tento názor již nelze zpochybňovat, v praxi mu však často není věnována dostatečná pozornost. Cílem mé práce je výsledky analýzy lidského kapitálu od Garyho Beckera přenést na proces zlepšování pracovní síly a navrhnout nástroj pro podnikové vzdělávání, který uplatňuje Beckerovy poznatky. Tímto nástrojem je mnou navržené schéma podnikového vzdělávání zaměstnanců s ohledem na lidský kapitál a následný cyklus vzdělávání zaměstnanců zohledňující posouzení znalostí a specializace. Moje schéma podnikového vzdělávání je vytvořeno na základě analýzy investic do lidského kapitálu podle Garyho Beckera a zdůrazňuje hodnotu člověka v organizaci a nutnost jeho neustálého strategického rozvoje.

Proměna vnímání pracovní síly podniku jako lidského kapitálu není v prostředí českých podniků zcela zakořeněna, ale i tak se v oblasti podnikového rozvoje a vzdělávání odehrávají velké změny. Lidé už nejsou pro podnik pouhou nákladovou položkou, která vyžaduje další náklady finanční i časové na výcvik a vzdělávání. Podniky si uvědomují, že není možné vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců i podniku řešit pouze povinnými školeními, které jsou nařízeny ze zákona a jazykovými kurzy. S lidským kapitálem podniku je potřeba aktivně pracovat a do výcviku, vzdělání a rozvoje pracovníků investovat takové částky, které jsou alespoň řádově srovnatelné se zahraniční praxí. K rozvoji investování do lidského kapitálu vybízejí iniciativy Evropské unie. Jedná se o strukturální fondy, které jsou určeny ke snižování rozdílů v jednotlivých státech EU. Finanční podpora plynoucí z jednotlivých fondů je rozdělována pomocí tzv. operačních

programů. Pro rozvoj lidského kapitálu je určen strukturální Evropský Sociální Fond (ESF). Ve fondu je na období 2014–2020 pro ČR určena podpora ve výši 3,43 mld. Kč. Operační programy zahrnuté do fondu ESF, které jsou využitelné pro podnikové vzdělávání jsou pro toto období dva – 1) Výzkum, vývoj a vzdělávání a 2) Zaměstnanost. („Čerpání v období 2007-2013“, 2012) ESF přispívá na rozvojové aktivity, které slouží ke zkvalitnění vzdělávání a odborné přípravy, k vytváření rovných příležitostí ke vzdělání a k sociálnímu začleňování znevýhodněných skupin na trhu práce. Projekty jsou určeny pro zvýšení zaměstnanosti a vytvoření rovného přístupu všem osobám ke vzdělání a odborné profesní přípravě, protože hlavním cílem těchto snah je vytvoření kvalitní a konkurenceschopné pracovní síly (“Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost: 2007-2013”, 2015).

Je ve vlastním zájmu všech podniků, aby na výzvy ESF reagovali a využili příležitosti investovat prostředky od EU do lidského kapitálu ve svém podniku. Práci s lidským kapitálem podniku se věnuje především oddělení lidských zdrojů, které spravuje procesy investování do lidského kapitálu v podniku. Zapojení doporučení EU ohledně zkvalitňování lidského kapitálu do strategie podniku a vytváření personální politiky má v rukou společně s vedením podniku. Každé oddělení lidských zdrojů stojí před nelehkým úkolem, kdy musí vedení podniku neustále přesvědčovat, že je potřeba investovat do lidského kapitálu podniku nemalé finanční částky a dále musí prokazovat, co investice do lidí mohou podniku přinášet. Přínosy investic do lidského kapitálu mají finanční i nefinanční charakter, proudí jak směrem dovnitř podniku, tak i k lidem samotným a je nutné je pozorovat v delším časovém horizontu. Často jsou výsledky investic do lidských zdrojů spojeny s investicemi do nehmotných aktiv a není možné konkrétně vyčíslit a změřit jejich přínos. Pokud podnik investuje do nového vybavení, do nových strojů, technologií nebo do vývoje nových produktů, výsledky investic jde vidět

v poměrně krátké době a je možné určit jejich zdroj. Proti tomu výsledky investic do lidského kapitálu se neprojevují okamžitě, ale trvá delší dobu, než je možné zaznamenat efekty takových investic. S tím souvisí určitá neochota vedení podniků věnovat dostatečné finanční krytí na zdokonalování pracovní síly podniku.

K tomu, aby bylo možné efektivně zdokonalovat pracovní síly podniku takovým směrem, aby se stala konkurenční výhodou, je potřeba systematicky a strategicky řídit a rozvíjet lidský kapitál. Personální práce nesmí zůstat u pasivní administrativní správy stavu pracovníků. Výcvik a vzdělávání pracovní síly musí být chápáno jako aktivní rozvojová funkce řízení lidských zdrojů. Plán vzdělávání lidského kapitálu musí být propojen se strategií a vizí podniku. Vzdělávání a rozvoj pracovníků slouží k tomu, aby pracovníci byli srozuměni s cíli podniku a byli motivováni využít jejich lidského kapitálu takovým způsobem, aby jejich práce efektivněji sloužila k plnění cílů podniku. Vzdělávání a rozvoj musí být koncipovány takovým způsobem, aby přinášely prospěch jak podniku, tak zaměstnancům. Zajištění efektivních procesů zlepšování kvality pracovní síly vede k tomu, že pro podnik pracují takoví pracovníci, kteří jsou schopni odvádět kvalifikovanější a produktivnější práci. Cílem podnikového vzdělávání a rozvoje je stát se nástrojem pro řízení a zvyšování výkonnosti pracovní síly. Takovým úkolem je vhodné pověřit pracovníka specializovaného na podnikové vzdělávání – vzdělavatele, andragoga. Vzdělavatele, který je schopen podnikové vzdělávání propojit se strategickými cíli podniku a naplánovat investice do lidského kapitálu, které budou zajišťovat proces zlepšování pracovních sil podniku a tvořit konkurenční výhodu.

V rámci strategického plánování investic do rozvoje a vzdělávání lidského kapitálu je potřeba dobře zdůvodnit a vysvětlit způsoby, kterými chceme zdokonalení lidského kapitálu dosáhnout. Nastínit vedení očekávané přínosy

a výsledky práce lépe kvalifikovaných a schopnějších pracovníků. K tomu může sloužit schéma vzdělávání zaměstnanců, které je založeno na analýze investic lidského kapitálu Garyho Beckera. Podle Beckera je pro úspěšnost podniku klíčová dobře vybraná pracovní síla, efektivně zorganizovaná dělba práce, koordinace specializovaných pracovníků a dobře nastavené vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků (Becker, 1993).

Schéma procesu vzdělávání zaměstnanců by mělo sloužit jako jednoduchý nástroj pro rozhodování o investicích do lidského kapitálu, které slouží ke zkvalitňování pracovní síly.

4.1 Přístup podniku k investicím do vzdělávání

Úkolem vzdělavatele je zajišťovat proces zkvalitňování pracovní síly a mobilizovat lidský kapitál podniku. Jedná se o specialistu na vzdělávání a rozvoj pracovníků, který strategicky podporuje zvyšování výkonnosti podniku tím, že rozvíjí lidský kapitál. Může se jednat o interního pracovníka podniku, který pracuje v oddělení lidských zdrojů, nebo to může být externí pracovník, který poskytuje odborné poradenství v oblasti podnikového vzdělávání. Vzdělavatel by měl dokázat vysvětlit vedení podniku, aby své zaměstnance chápalo jako jmění, které má svou hodnotu. Hodnota lidského kapitálu za pomoci systematického investování do lidského kapitálu roste, jak prokázal Gary Becker (Becker, 1993). Postavení vzdělavatele v aktivitách podniku, které ovlivňují lidský kapitál záleží na ochotě vedení podniku investovat do svých lidí. Přístup k rozvoji lidského kapitálu podniku vychází z rozhodnutí vedení přijmout závazek trvalého rozvoje a investování do svých lidí.

Pasivní přístup k investicím do lidského kapitálu

Pokud vedení podniku zaujme pasivní přístup k investicím do lidského kapitálu, práce s lidmi se omezí na administrativní správu lidského kapitálu v podobě podávání reportu managementu o stavu pracovní síly.

V rámci vzdělávání je v pasivním přístupu k lidem uskutečňován pouze nutný adaptační výcvik na pracovišti, který umožňuje pracovníkům vykonávat jejich pracovní činnosti. V tomto případě jsou realizována pouze taková školení, která jsou nařízena zákonem. Z hlediska Beckerovy teorie se jedná o specifický výcvik na pracovním místě, který rozvíjí jen takové znalosti a dovednosti, které jsou nutné pro bezchybné vykonávání pracovního výkonu na daném pracovním místě v konkrétním podniku. Pasivní přístup podniku k investicím do lidského kapitálu nedokáže pracovat s motivací pracovníků. Nenutí je zapojit svůj lidský kapitál ve prospěch podniku a nevyužívá tedy plně lidského potenciálu. Neslouží k rozvoji, ale ke stagnaci stavu lidského kapitálu v podniku. Bez vzdělávání a rozvoje pracovní síly není možné dosáhnout vyšší produktivity lidského kapitálu. Navíc může docházet k větší fluktuaci pracovníků a náklady na adaptaci nových pracovníků se zvyšují. V rámci starosti o zdravotní stav pracovní síly můžeme v pasivním přístupu hovořit pouze o povinné vstupní lékařské prohlídce do zaměstnání a školení BOZP, případně i pravidelných kontrolách zdravotního stavu pracovníků a uznávání nároků na nemocenskou dovolenou.

Aktivní přístup k investicím do lidského kapitálu

Aktivní přístup podniku k investování do lidského kapitálu umožňuje vzdělavateli aktivně pracovat s lidmi. Investování do výcviku, vzdělávání, rozvoje a do informovanosti pracovníků je důležité propojit s celkovými investicemi. Investice v rámci podniku mají jasný cíl, kterým je zvýšení zisku. Vzdělavatel musí vedení předkládat takové koncepty rozvoje a vzdělávání, které vychází ze současných i budoucích vzdělávacích potřeb pracovníků i podniku. Vzdělavatel reaguje na požadavky vedení podniku na rozvoj pracovníků a podniká kroky k získání investic. Vzdělavatel iniciuje snahy o získání investic do lidského kapitálu, předkládá návrhy podnikového

vzdělávání a přesvědčuje vedení podniku k investicím do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Aktivní strategický přístup k investicím do lidského kapitálu

K tomu, aby byly vzdělávací a rozvojové plány spojeny se strategií podniku je možné využít metody strategického řízení Balanced Scorecard. Strategický přístup k investicím do lidského kapitálu umožňuje stanovit vzdělávací potřeby podniku ze čtyř klíčových perspektiv, jak jsem popsala v kapitole 3.1. Jsou jimi finanční perspektiva, perspektiva interních procesů, zákaznická perspektiva a perspektiva učení se, růstu a inovací neboli lidského kapitálu. Graficky jsem znázornila ve schématu na obrázku 4 využití BSC v aktivním přístupu k investování do lidského kapitálu jako sběrnici, ze které vycházejí požadavky na vzdělávací cíle z jednotlivých perspektiv BSC. Cíle vzdělávání, které odpovídají potřebám podniku jsou dále analyzovány v kontextu vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků. K tomu slouží analýza vzdělávacích potřeb.

V perspektivě BSC lidského kapitálu jsou integrovány všechny procesy, které jsou spojeny s učením a růstem. Vzdělavatel musí k tomu, aby zajistil plnění cílů podniku přezkoumat tréninkové a rozvojové potřeby všech zaměstnanců podniku ze všech čtyř perspektiv BSC. Měl by umět propojit zadání vzdělávacích potřeb vyplývající ze všech čtyř perspektiv BSC, které vytvořili specialisté na firemní strategii v rámci analýzy podniku s kompetencemi jednotlivých pracovníků. Vzdělavatel analyzuje vzdělávací a rozvojové potřeby stávajících pracovníků a snaží se je orientovat podle aktuálních i budoucích vzdělávacích potřeb podniku. O zajišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovní síly se stará pravidelně a vytváří vzdělávací a rozvojové plány jak pro výcvik v rámci adaptace nových pracovníků, tak i pro stávající pracovníky.

Výsledky aktivního přístupu k investicím do lidského kapitálu

Aktivní přístup vedení k investicím do lidského kapitálu svědčí o tom, že vedení chápe význam rozvoje a vzdělávání pracovní síly pro podnik. Pouze takové firemní prostředí, které aktivně podporuje učení se a růst svých pracovníků umožňuje dosahovat lepších výsledků. Zvyšování schopností, znalostí a dovedností není jediným výsledkem investic do lidského kapitálu. Za další výsledky můžeme považovat vyšší spokojenost zaměstnanců v podniku, nižší fluktuaci pracovní síly a snížení nákladů na zaškolení nových pracovníků. Z hlediska Beckerovy teorie, pokud umožníme pracovníkům vzdělávat se a rozvíjet, investujeme tak do jejich lidského kapitálu, který sice vlastní pracovníci samotní, ale jsou ochotnější a motivovanější využívat svůj lidský kapitál ve prospěch podniku. Vzdělavatel se musí zabývat i hodnocením investic do vzdělávání a rozvoje pracovní síly, které je prováděno vzhledem k dosahování strategických cílů a zvyšování efektivity práce. Vzdělavatel vytváří takové rozvojové a vzdělávací plány, které mu umožňují prokázat, že investice do lidského kapitálu byly efektivní a vedly ke zkvalitnění pracovní síly.

Investice do všeobecného výcviku a specifického výcviku

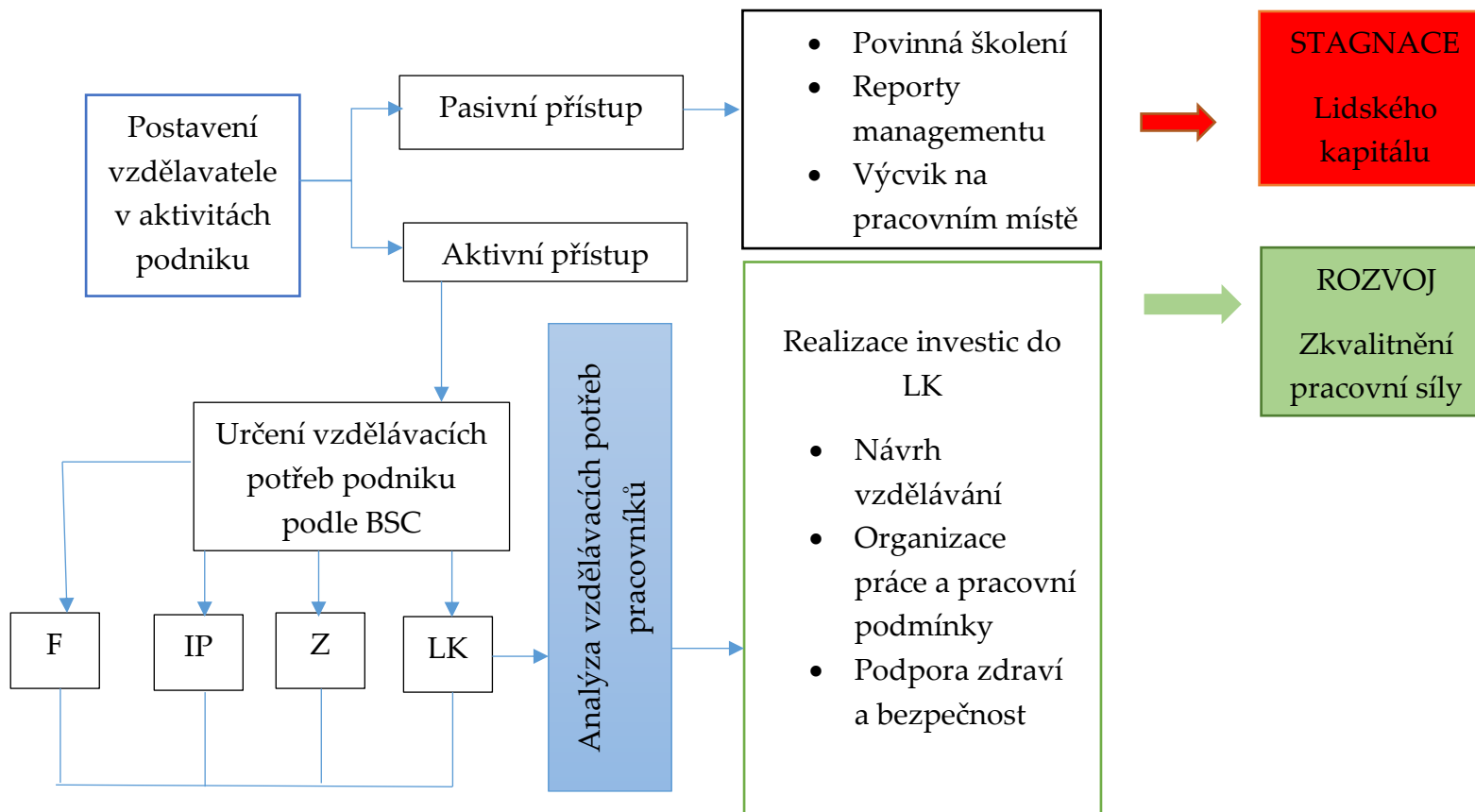
Proces podnikového vzdělávání a rozvoje umožňuje rozvíjet specifické dovednosti a znalosti pracovníků, ale měl by být nastaven tak, aby rozvíjel i dovednosti a znalosti všeobecné. Všeobecný výcvik podle Beckera slouží k rozvoji takových znalostí a dovedností, které nositel lidského kapitálu může uplatnit kdekoliv na pracovním trhu. Není vázán pouze na podnik, který výcvik realizoval a nezaručuje tedy návratnost investic pouze tomuto podniku. Z takového vymezení by se mohlo zdát, že je tedy z hlediska podniku výhodné investovat pouze do specifického výcviku, ale to je omyl. Zaměstnavatel, který poskytuje aktivně svým pracovníkům příležitosti

k učení a růstu vytváří motivovanou a schopnou pracovní sílu, která mu vytváří vyšší zisk a konkurenční výhodu.

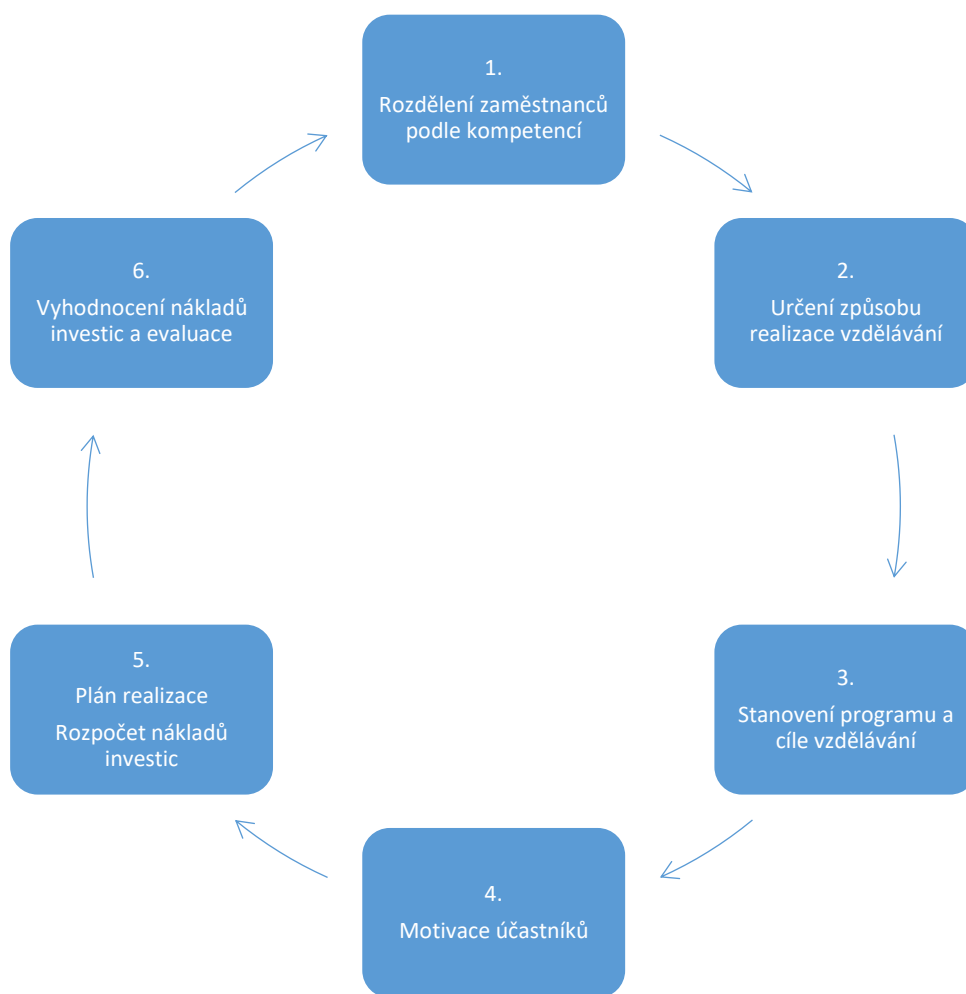
Investice do zdraví pracovní síly

Aktivní přístup k investicím do lidských zdrojů, je možné propojit s Beckerovým pohledem na investice do zdraví. Podnik, který investuje do zdraví svých zaměstnanců jim může nabízet příspěvky na stravu, příspěvky na sport a zdravý životní styl, nebo může sám pořádat akce povzbuzující ke sportování a zdravému životnímu stylu. Benefity směřující k aktivnímu životnímu stylu nesmí být jen nadstavbou nad povinnými vstupními lékařskými prohlídkami, pravidelnými kontrolami a povinným školením o bezpečnosti práce. Samozřejmostí je zajištění ochranných pomůcek pracovníkům a ergonomické přizpůsobení pracovního prostředí. Zajištění příznivého pracovního prostředí, které je uzpůsobené k efektivnímu vykonávání požadované práce společně s vhodnou organizací práce jsou nezbytným předpokladem efektivního využití schopností pracovní síly. Je ve vlastním zájmu každého podniku zajistit si psychicky i fyzicky zdravou pracovní sílu, která odvádí kvalitní a stabilní pracovní výkon.

Schéma vzdělávání zaměstnanců z pohledu postavení vzdělavatele v aktivitách podniku při realizaci rozvoje lidského kapitálu je zobrazeno na obrázku č. 4. Znárodnuje v grafické zjednodušené formě postup vzdělavatele podle přístupu vedení podniku k investicím do vzdělávání a rozvoje pracovní síly, který je blíže popsán v této kapitole 4.1. Pokud je v podniku k investicím do lidských zdrojů přistupováno aktivně, výsledkem může být návrh systematického podnikového vzdělávání, které je znázorněno v následující části práce cyklem systematického vzdělávání zaměstnanců.



Obrázek 4: Schéma vzdělávání zaměstnanců s ohledem na lidský kapitál



Obrázek 5 Cyklus vzdělávání zaměstnanců zohledňující posouzení znalostí a specializace

4.2. Cyklus podnikového vzdělávání zohledňující posouzení znalostí a specializace

Vzdělavatel, který úspěšně přesvědčil vedení podniku o důležitosti lidského kapitálu a získal investice, které následně směřuje do rozvoje a vzdělávání pracovníků, potřebuje navrhnout systematický model podnikového vzdělávání. Systematické podnikové vzdělávání zaručuje proces neustálého zlepšování pracovní síly. Cílem vzdělavatele je zkvalitnit proces podnikového vzdělávání tak, aby umožnilo v budoucnu lépe dosahovat strategických cílů podniku. Dobře nastavené vzdělávání přispívá k rozvoji jednotlivců, týmů, organizačních jednotek i celého podnik. Vzdělávání pracovníků slouží ke zvyšování kvalifikace a vede k zdokonalování jejich pracovního výkonu. Návrh vzdělávání je možné teoreticky ukotvit v ekonomické analýze Garyho Beckera, který analyzuje lidský kapitál na základě dělby práce, specializace a znalostí, rozsahu trhu a potenciálu růstu specializace a znalostí (Becker, 1993).

Ekonomický růst podniku je podle Beckera možný vhodně nastaveným strategickým investováním do zvyšování schopností, znalostí a dovedností lidského kapitálu. Vlastníkem lidského kapitálu je člověk, zaměstnanec podniku, který vykonává určenou pracovní činnost na daném pracovním místě. K tomu, aby člověk efektivně využíval svůj lidský kapitál ve prospěch cílů podniku je nutné ho motivovat a určovat mu směr rozvoje. Prohlubování a rozšiřování kvalifikace může v takovém případě sloužit jako nástroj ke zvýšení angažovanosti pracovníků pro dosažení cílů podniku. Angažovaný pracovník, který je schopný a loajální ke svému podniku, zvyšuje zisk svého zaměstnavatele a je schopen vytvářet a poskytovat více kvalitních produktů nebo služeb a nacházet inovativní řešení problémů. Vzdělavatel vychází z detailního posouzení vzdělávacích potřeb podniku a z rozvojových potřeb zaměstnanců, které se snaží vzájemně sladit. Vzdělávací potřeby podniku

mohou vycházet ze strategického zhodnocení podniku v rámci Balanced Scorecard. V tomto případě vzdělavatel pracuje s jasně definovanými vzdělávacími potřebami, které vycházejí z finanční perspektivy, ze zákaznické perspektivy, z perspektivy interních procesů a konečně i z perspektivy učení a růstu. Výstupy BSC vzdělavatel v rámci analýzy vzdělávacích potřeb zpracuje v jasný plán vzdělávacích potřeb podniku.

Nastavení vzdělávání se musí založit na zhodnocení současného stavu kompetencí všech pracovníků a porovnání s žádoucím stavem kompetencí pracovní síly podniku. V tomto momentě se z obrázku 4 dostávám k prvnímu kroku v cyklu vzdělávání, ve kterém rozdělují zaměstnance podle kompetencí. Zjišťuji, kdo musí být vzděláván a jaké kompetence (znalosti, dovednosti a schopnosti) si potřebuje osvojit. Vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků, týmů i oddělení je možné třídit podle různých klíčových vlastností do několika skupin. Základní dělení zaměstnanců podle kompetencí je možné vytvořit podle jejich **technických kompetencí**, které vycházejí z dělby práce a specializace. Jedná se o „*soubor dovedností vztahující se ke konkrétní funkci a zajišťující pracovníkovou schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce jiných specialistů*“ (Vodák & Kucharčíková, str. 72).

Jedná se o rozvíjení klíčových kompetencí, které jsou nutné k úspěšnému vykonávání každé pracovní aktivity, přičemž **klíčovými kompetencemi** je u každého pracovníka něco jiného. U jednotlivých pracovníků musí být posouzen potenciál k růstu jejich specializace a potenciál růstu znalostí. Specializovaný pracovník odvádí kvalitnější a produktivnější práci (Becker, 1993). Specializaci pracovníků je přitom nutné držet jen v takové míře, aby se náklady jejich koordinaci vyrovnali výnosům z jejich specializované práce, jak lze odvodit z analýzy od Beckera (1993). Prohlubování kvalifikace pracovníků a jejich specializace na dílčí pracovní aktivity tudíž musí být řízena s ohledem

na výsledky Beckerovy analýzy. K tomu, aby specializovaní pracovníci byli schopni pracovat v týmu a mohli participovat na různých projektech společně, musí být rozvíjeny i jejich **týmové kompetence a interpersonální kompetence**. Úspěšné fungování týmu přináší synergický efekt a vede k vyšším výkonům. I týmy a oddělení však musí být koordinovány a řízeny specializovanými vedoucími pracovníky – manažery, kteří musejí rozvíjet své **lídrovské a manažerské kompetence**. Různé sady kompetencí je možné rozvíjet odlišnými způsoby, z tohoto základního rozdělení musí vzdělavatel vycházet a roztrdit pracovníky na základě požadavků na zvýšení jejich jednotlivých kompetencí. Může je tedy rozdělit podle kompetencí z hlediska:

- Klíčových technických kompetencí
- Týmových kompetencí a interpersonálních kompetencí
- Lídrovských a manažerských kompetencí

(srov. Vodák & Kucharčíková, str. 73)

Každá skupina kompetencí přitom vyžaduje rozdílný způsob realizace vzdělávání. První krok spočíval v seznámení s rozsahem vzdělávacích aktivit v podniku a rozdělení pracovníků podle možností prohlubování jejich kvalifikace a zvyšování kompetencí s ohledem na specializaci vyplývající z dělby práce. Z hlediska potenciálu rozvoje znalostí pracovníků je nutné posoudit schopnost a ochotu pracovníků učit se novým věcem a vyřešit, jak rozvoje znalostí a dovedností pracovníků nejlépe dosáhnout.

Druhým krokem v postupu je tedy určení způsobu realizace vzdělávání, které má za úkol doplnění kompetencí jednotlivých pracovníků rozdělených do skupin. Vzdělavatel stojí před rozhodnutím, zda je schopen zajistit výcvik pracovníků v rámci podniku, nebo zda je potřeba využít služeb externích vzdělávacích institucí. Výcvik pracovníků z interních zdrojů je výhodné využít zejména pokud se jedná o specifický výcvik.

Specifický výcvik zdokonalí pracovní sílu pouze v takových kompetencích, které jsou nutné pro vykonávání konkrétních pracovních úkolů v rámci podniku. Specifický výcvik lze využít k adaptaci a stabilizaci pracovníků. Tím, že se lidé naučí správně vykonávat svoji práci, dochází k podpoře růstu jejich produktivity, která následně přináší vyšší zisk. Časová investice pracovníka a nižší mzda po dobu zácviku pro získání klíčových kompetencí pro vykonávání vlastní práce se pracovníkovi vrátí po určité době v podobě zvýšení mzdy. Je nutné zvážit, zda se v podniku nachází lidé schopní zajistit zaškolení svých kolegů a jestli je jednotlivé skupiny pracovníků možné školit v rámci týmů, oddělení nebo individuálně. Investice směřované do specifického výcviku neodchází společně s pracovníky pryč. V případě jejich odchodu lze kompetence získané specifickým výcvikem uplatnit jen v konkrétním podniku, který realizoval vzdělávání.

Podnikový vzdělávací systém musí zahrnovat i všeobecný výcvik. Všeobecný výcvik je zaměřen na získání kompetencí, které lze využít kdekoli na pracovním trhu. Podniku kvalifikovaní pracovníci poskytují konkurenční výhodu a v prostředí, které podporuje jejich rozvoj a vzdělávání jsou pracovníci motivováni využívat svůj lidský kapitál. Podniky často nevidí důvod, proč investovat větší částky do všeobecného výcviku, protože se obávají odchodu pracovníka, který u nich nabyl vědomosti a dovednosti a mohl by si je odnést k jinému zaměstnavateli. Investování do všeobecného výcviku pracovníků je však možné propojit s investičními pobídkami z fondů ESF, aby náklady na vzdělávání nemusel hradit pouze podnik. Navíc se na financování všeobecného výcviku mohou podílet samotní zaměstnanci, protože všeobecným výcvikem zvyšují svoji konkurenceschopnost a cenu na trhu práce. K zajištění kvalitního vzdělávání pracovníků je možné využít instituce specializované na doplnění jednotlivých kompetencí. Může se jednat

o zajištění externích lektorů, koučů, možnosti doplnit si školní vzdělání či absolvovat MBA programy a školení nejrůznějších dovedností.

Od určení způsobu realizace vzdělávání je nutné odvodit další, v pořadí třetí krok, kterým je stanovení programu a cílů vzdělávání. Vzdělavatel individuálně posuzuje, jakých znalostí a dovedností může pracovník dosáhnout, respektive CO je schopen se naučit. A jaký plán vzdělávání a rozvoje nejlépe vyhovuje jeho specializaci. Vzhledem k účastníkovi nebo účastníkům vzdělávací akce pak vzdělavatel volí nejvhodnější témata vzdělávací akce, lektora, místo konání, či metodu. Cíle rozvoje a vzdělávání vycházejí ze strategických cílů podniku a z posouzení stavu znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků. K tomu, aby investice do rozvoje a vzdělávání lidského kapitálu podniku byly efektivní, je nutné, aby cíle vzdělávání měli vazbu na výkonové cíle podniku.

Pracovníky musí vzdělavatel o cílech a smyslu programu vzdělávání přesvědčit. Prostřednictvím zapojení do vzdělávacích akcí umožňuje pracovníkům pochopit strategické cíle podniku, které vznikly na základě analýzy BSC. Vysvětluje jim propojení cílů podniku s cílem vzdělávacích a rozvojových aktivit, které mají za úkol podpořit dosahování strategických cílů.

Na tomto místě se dostávám ke čtvrtému kroku, kterým je motivace účastníků k zapojení do vzdělávání spojená s obeznámením významu vzdělávací akce. Vzdělavatel má za úkol vysvětlit pracovníkům PROČ by měli podstoupit jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity. Umožní pracovníkům porozumět výhodám, které pro ně plynou ze zvyšování jejich lidského kapitálu. V případě specifického výcviku je motivací především efektivnější plnění pracovních činností, které zvyšuje produktivitu pracovníka v období, které následuje po zaškolení a vynáší mu vyšší odměny. Specifický výcvik umožňuje zaměstnancům držet krok s nároky jejich pracovní pozice reagovat

na změny v pracovních postupech a technologiích. Vzdělavatel by měl být schopen motivovat účastníky k využívání získaných znalostí a dovedností v rámci jejich pracovních činností. Motivace ke vzdělávání a rozvoji musí vycházet zejména od manažerů a řídicích pracovníků, kteří jsou nejlépe obeznámeni s motivačními faktory, které mohou uplatnit u jednotlivých pracovníků, týmů, či oddělení. V případě všeobecného výcviku je důležité motivovat k rozvoji lidského kapitálu pracovníky na všech úrovních řízení. Získávání nových znalostí a dovedností, které je možné využít kdekoliv na trhu je motivující samo o sobě. Podnik, který vytváří vhodné prostředí pro učení se všech pracovníků získává konkurenční výhodu, ale zároveň vytváří pracovní sílu, která si je vědoma své konkurenceschopnosti a může jít za lepšími podmínkami do jiného podniku. Proto je nutné pracovat s jednotlivými pracovníky ve smyslu řízení jejich kariéry a budovat systém řízení talentů a nástupnictví, do kterého je směřováno největší množství investic. Cílem je především motivace k rozvoji, seberozvoji a užívání všech kompetencí získaných všeobecných výcvikem ve prospěch podniku.

Z hlediska teorie investic do lidského kapitálu je nejdůležitější poslední dva kroky v cyklu vzdělávání, kterými jsou plán realizace a vyhodnocení investic do lidského kapitálu. V pátém bodu návrhu cyklu podnikového vzdělávání si kladu otázky KDY A ZA KOLIK? Tyto otázky se týkají rozvoje a vzdělávání pracovní síly, které bude následně realizováno. Je nutné stanovit časové a finanční náklady vzdělávacích aktivit. V případě zapojení Beckerovy teorie (1993) je časové náklady nutné považovat za finanční, protože jsou cenou ušlých příležitostí, které mohly být na místo vzdělávání využity k vytváření produktů nebo poskytování služeb. Rozpočet nákladů investic musí být propojen s časovým rámcem, ve kterém se projevují trvale nebo opakovaně investice do lidského kapitálu. Jedná se o časové období, kdy jsou sledovány mezní přínosy práce a mezní výdaje na tuto práci. Časové, finanční i materiální

a psychické náklady na proces učení, jsou sledovány z hlediska podniku, účastníků, školitelů, vybavení pracoviště a použitých materiálů.

V rámci šestého kroku Vyhodnocení nákladů investic do lidského kapitálu a evaluace, jsou časové a finanční náklady na vzdělávání porovnávány s budoucími přínosy. Investice do vzdělávání je pro podnik výhodná pouze tehdy, pokud rozšíření znalostí a schopností pracovníků zajišťuje takový zisk, že převyší náklady na vzdělávání. Míra návratnosti investic do vzdělávání je ovlivněna všemi předchozími kroky v cyklu vzdělávání zaměstnanců a odvíjí se od kvality provedení jednotlivých kroků. Podle teorie investic do lidského kapitálu Garyho Beckera (1993) zajistit návratnost investic do lidského kapitálu je snazší v případě specifického výcviku než u všeobecného. K měření návratnosti investic do vzdělávání lidského kapitálu je stanoveno, kdy a po jakou dobu bude vzdělávací akce probíhat a v jakém časovém horizontu můžeme sledovat její přínosy. Přínosy ze vzdělávání jsou finančního i nefinančního charakteru. Kompetentnější a kvalifikovaná pracovní síla zajišťuje podniku trvalý hospodářský růst. K vyhodnocování návratnosti investic vložených do lidského kapitálu můžeme opět využít metodiku Balanced Scorecard a zpětně zjišťovat ze všech čtyř perspektiv, kde došlo ke zkvalitnění lidského kapitálu a jak se to projevuje na plnění strategických cílů podniku. Nejvýraznějšími ukazateli návratnosti investic do lidského kapitálu je zvýšení produktivity práce a snížená míra fluktuace pracovníků. Proškolení pracovníci lépe využívají svůj lidský kapitál, jsou flexibilnější a dokáží se přizpůsobit měnícím se nárokům na jejich práci. Nejčastější změny v oblasti práce jsou technologické změny a změny pracovních postupů vyžadující neustálou aktualizaci znalostí, schopností a dovedností pracovníků, aby dokázali co nejlépe obsluhovat různá zařízení a stroje potřebné k výkonu práce. Vzdělání ovlivňuje efektivnější využívání zdrojů v rámci interních procesů firmy a omezuje plýtvání. V neposlední řadě

kompetentnější pracovní síla vykonává kvalitní práci, vytváří kvalitní výrobky a poskytuje služby takové kvality, kterou dokáží ocenit i zákazníci. Návratnost investic je proto nutné sledovat v peněžní i nepeněžní rovině a vyhodnocovat přínos podnikového vzdělávání ze všech čtyř perspektiv BSC. K tomu je zapotřebí obeznámit se s vyhodnocením přínosu vzdělávání ze strany pracovníků, manažerů, vedení podniku, dodavatelů i zákazníků. Vliv na kvalitu vzdělávání mají jednotlivé fáze vzdělávacího procesu a schopnost pracovníků aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi.

Evaluace investic do lidského kapitálu a její výsledky umožňují posoudit efektivnost vzdělávacích a rozvojových akcí a aktivit. Vyhodnocení investic do lidského kapitálu je následně podkladem pro opakování celého procesu vzdělávání pracovní síly, který slouží k celkovému zkvalitňování lidského kapitálu. Podnikové vzdělávání je v takovém případě opakující se cyklus, který slouží k aktualizaci, mobilizaci a ke zhodnocování lidského kapitálu za pomoci investic. Neustálý růst a prohlubování kvalifikace pracovníků vede k získání náskoku před konkurencí. Vzdělání, které dokáže pokrýt a sladit vzdělávací potřeby podniku s rozvojovými potřebami pracovníků vytváří vhodné podmínky pro růst lidského kapitálu každého jednotlivce. Důraz na vzdělávání vytváří specifickou firemní kulturu, která podporuje učení se a růst. Vzdělávání přináší pracovníkům vyšší ohodnocení a ocenění, protože kvalifikovanější práce jim umožňuje zastávat náročnější práci, která je lépe hodnocená. Zvyšování a prohlubování kvalifikace a technické zdatnosti pracovníků, umožňuje pracovníkům podávat kvalitnější pracovní výkon. Podnik, který má výborné kvalifikované pracovníky, které dokáže ohodnotit, si vytváří skvělou pověst jako zaměstnavatel a má schopnost přilákat k sobě talenty. Je důležité mít na paměti, že schopní a motivovaní pracovníci jsou srdcem každého podniku a péče o ně se odráží v prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Závěr

Cílem práce bylo popsat proces zlepšování kvality pracovní síly z hlediska investic do lidského kapitálu a navrhnout vhodný nástroj pro zkoumání systému podnikového vzdělání. Prostředkem zkvalitňování pracovní síly byl v tomto případě proces podnikového vzdělání, který byl navržen na základě teorie lidského kapitálu od držitele Nobelovy ceny za ekonomii Garyho Beckera. Analýza lidského kapitálu byla zaměřena na posouzení znalostí a specializace, společně s potenciálem růstu specializace a znalostí, které souvisí s dělbou práce a koordinací specializovaných pracovních činností. Tyto kategorie byly nahlíženy skrze postavení vzdělavatele v rozvojových aktivitách založeném na přístupu vedení podniku k investování do lidského kapitálu. Výsledkem práce je návrh nástroje pro vytvoření systematického a opakovatelného podnikového vzdělávání zohledňující posouzení znalostí a specializace z hlediska možností jejich prohlubování a rozšiřování.

V první kapitole jsem na základě poznatků z odborné literatury vytvořila teoretický přehled o lidském kapitálu, který zahrnuje vymezení, definice a historický vývoj tohoto pojmu. V teoretickém přehledu propojuji lidský kapitál s andragogickou a sociologickou perspektivou. Ve druhé kapitole jsem přiblížila vybrané části teorie lidského kapitálu od Garyho Beckera a analyzovala možnosti využití teorie pro zkvalitňování pracovní síly. Výsledkem analýzy je pojetí lidského kapitálu z hlediska vzdělávání a rozvoje jako prostředku k naplnění strategických cílů podniku. Investice do lidského kapitálu jsou nahlíženy skrze postavení vzdělavatele ve vzdělávacích aktivitách, které vychází z přístupu podniku k investicím do rozvoje pracovní síly a vyúsťuje do návrhu cyklu podnikového vzdělávání.

Za andragogický přínos své práce považuji využití závěrů Beckerovy ekonomické analýzy investic do lidského kapitálu do návrhu andragogického nástroje pro vytvoření systematického a strategické podnikového vzdělávání.

Podnikové vzdělávání založené na aktivním přístupu k investicím do lidského kapitálu umožňuje vzdělavateli zajistit proces zkvalitňování pracovní síly, ke kterému lze využít mnou navržený cyklus vzdělávání zaměstnanců zohledňující posouzení znalostí a specializace pracovníků. Výzvou pro budoucí zkoumání by mohlo být využití schématického návrhu cyklu podnikového vzdělávání, zohledňující posouzení znalostí a specializace pracovníků, v praxi konkrétního podniku a následná realizace výzkumu jeho výsledků, promítnutá do ekonomických výsledků hodnocených před a po realizaci vzdělávání.

Literatura a zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání* (10. vyd.). Praha: Grada.

Balcar, J. (2006). *Lidský kapitál a jeho evoluce v ekonomické teorii*. Ekonomická revue. 9. 86-98.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2013). *Vzdělávací strategie: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Bartoňková, H., Šimek, D. *Andragogika: studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002

Becker, G. S. (1992). *Ekonomický způsob pohledu na život: Přednáška při příležitosti udělení Nobelovy ceny, 9. prosince 1992*. In J. Jonáš, (1994) *Oslava ekonomie: Přednášky laureátů Nobelovy ceny za ekonomii* (2., dopl. vyd.). Praha: Academia.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Beneš, M. et al. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia.

Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Brožová, D. (2012). *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2780243>

Čechák, V. (2003). Lidský kapitál – teorie a realita. In *Lidský kapitál a investice do vzdělání: Sborník z konference* (pp. 21-29). Praha: VŠFS. Retrieved from <http://www.vsfs.cz/prilohy/konference/lidsky-kapital-2003-sbornik.pdf>

Červenková, A. (2013). Propojení investic do lidského kapitálu a strategie firmy? V Česku problém. [Online]. *HR Forum*. Retrieved from <http://www.hrforum.cz/propojeni-investic-do-lidskeho-kapitalu-a-strategie-firmy-v-cesku-problem/>

Drucker, P. F. (1993). *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press.

ESF ČR, Čerpání v období 2007-2013 [Online]. (2012). In *Evropské strukturální a investiční fondy*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Retrieved from <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013/Cerpani-v-obdobi-2007-2013>

ESF ČR, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost: 2007-2013 [Online]. (2015). Retrieved from <https://www.esfcr.cz/documents/21802/756159/Operační+program+Lidské+zdroje+a+zaměstnanost+%28říjen+2015%29/a72186e3-6393-4347-92df-224e1ea05d66>

Filipová, L. (2008). *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky.

Friedmann, G. (1970). *Rozdrobená práce*. Praha: Práce.

Goldini, C. (2014). Human Capital [Online]. In C. Diebolt & M. Haupter, *Handbook of Cliometrics* (pp. 2–40). USA: Springer-Verlag. Retrieved from http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf

Holman, R. (1999). *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C.H. Beck.

Kadeřábková, B., & Soukup, A. (n.d.). *Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost* [Online]. Retrieved from www.agris.cz/clanek/136966

Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. V Praze: Karolinum.

Kameníček, J. (2012). *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás (2., upr. vyd.)*. Praha: Karolinum.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku* (5. vyd.). Praha: Management Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2007a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. 85.
- Keeley, B. (2007). *Human Capital: How what you know shapes your life* [Online]. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264029095-en>
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Kobek, J. (2010). *Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu*. Demografie, 52, 2010, č. 3, s. 177-180.
- Kubátová, H. (2009). *Sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kuchař, P. (2007). *Trh práce: sociologická analýza*. V Praze: Karolinum.
- Kolektiv autorů (2017) *Lidský kapitál a investice do vzdělání: Teorie a praxe v návaznosti na Průmysl 4.0: Konference VŠFS* [Online]. Retrieved from <http://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=2575-rocnik-2017>
- Lipovská, H. (2017). *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada.
- Loužek, M. (2014). *Ekonomická teorie Garyho Beckera* [Online]. *Politická ekonomie: Teoretický časopis*, 2014(No.6). <https://doi.org/https://doi.org/10.18267/j.polek.985>
- Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck.
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1827422>

Mráčková, Eva. Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku [online]. Zlín, 2008 [cit. 2017-10-12]. Available from: <<http://theses.cz/id/edv4x3/>>.

Mužík, J., (2004). *Andragogické aspekty teorie lidského kapitálu*. In M. BENEŠ, P. DEÁK, L. EGER, P. HAVLÍK, P. KROHE, J. MUŽÍK, et al., *Lidský kapitál a vzdělávací marketing: v andragogickém pohledu* (pp. 9–33). Praha: Eurolex Bohemia.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

Palán, Z. (2003). *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského.

Petříková, R. a kol. (2002). *Lide - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Duň techniky.

Pitra, Z. (2008). *Podnikový management*. Praha: ASPI.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.

Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, (2004) "*The strategy map: guide to aligning intangible assets*", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 5, pp.10-17, <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2013). *Ekonomie: 19. vydání* (Vyd. 19.). Praha: NS Svoboda.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol.51(NO.1), 2-17.

Smith, A. (2002). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut.

Soukup, J., Pošta, V., Pavelka, T., Neset, P., & Dobrylovský, J. (2010). *Makroekonomie* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

ŠIMEK, D. *Andragogika na pokraji vědy*. In S-obzor. 1995, 4. roč., č. 2-3, s. 97- 99

- ŠIŠKA, L., FIALA, R., LÍZALOVÁ, L., & PROKOP, M. (2013). *Vliv nehmotných aktiv na výkonnost podniku*. Praha: Grada.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Valenčík, R. (2001). *Lidský kapitál a kapitálový trh*. Praha: nakladatelství Ivo Ulrych - Růžičkův statek.
- Valenčík, R. *Teorie lidského kapitálu* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008 [cit. 2017-07-21].
https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2008/N_TLK/Met_list_Teorie_LK.pdf
- Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitálů* [Online], 24 s. Retrieved from
http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Vomáčková, H., & Barták, M. (2007). *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Lidský kapitál z hlediska pozice na trhu práce

Obrázek 2 Model BSC

Obrázek 3 Dělení intelektuálního kapitálu

Obrázek 4 Schéma vzdělávání zaměstnanců s ohledem na lidský kapitál

Obrázek 5 Cyklus vzdělávání zaměstnanců zohledňující posouzení znalostí a specializace