

APLIKACE METODY DELPHI PŘI IDENTIFIKACI VÝCHODISEK PRO KOMPLEXNÍ ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Lenka Bartková

Fakulta tělesné kultury, Univerzita Palackého, Olomouc, Česká republika

Předloženo v lednu 2011

VÝCHODISKA: Příspěvek je zaměřen na problematiku práce s lidským kapitálem v prostředí firem s důrazem na rozvoj lidského kapitálu, nejen formou vzdělávání, ale i prostřednictvím investic v podobě podpory zdravého životního stylu, rozvoje klíčových kompetencí, sociálního kapitálu, atd. Lidský kapitál se zmiňuje především v souvislosti se vzděláním. Pohled na nositele vzdělání, člověka, je druhořadý a není dostatečně brán v potaz. Neustále se hovoří o zvyšování podnikové výkonnosti a stejně tak o produktivitě práce zaměstnanců a to pouze v souvislosti s jejich vzděláváním. Nechceme tím snižovat důležitost rozšiřování vědomostí, ale dle našeho názoru je na tuto cestu kladen přílišný důraz na úkor ostatních komponent člověka, jakožto nositele vzdělání a člověka, jako samotné podstaty lidského kapitálu. Považujeme za neméně nutné v rámci rozvoje lidského kapitálu uvažovat komplexnějším paradigmatem a u člověka brát v úvahu i další faktory vyjma vzdělávání např. zdraví, potřebu pohybu, estetiky atd. Vycházíme z předpokladu, že prostřednictvím vhodných metod a nástrojů zvolených pro práci s lidským potenciálem může každá společnost získat zásadní konkurenční výhodu. Na konferenci v Lisabonu v roce 2000 si Evropská Unie vytyčila nový strategický cíl pro toto desetiletí: „Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností“. Na základě doporučení Rady Evropy ze dne 26. června 2003 o Obecných směrech pro hospodářské politiky členských států považovala EU tento cíl za jeden z nejstrategičtějších. Ve spojitosti s tímto strategickým cílem byla akcentována pozornost na zjištění, kde je potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti evropské ekonomiky. Díky přijetí této strategie,

nejen v České republice, se pozornost firem ubrala směrem k lidskému kapitálu a jeho rozvoji, jako k prostředku, který může vést k naplnění strategického cíle.

CÍLE: Cílem příspěvku je podat přehled o problematice práce s lidským kapitálem v prostředí českých firem s důrazem na komplexní rozvoj lidského kapitálu, nejen formou vzdělávání.

METODIKA: Pro identifikaci východisek pro komplexní rozvoj lidského kapitálu jsme zvolili delfskou metodu výzkumu. Expertní skupina byla zvolena z odborníků na ekonomiku a management, podporu pohybové aktivity a psychologii práce z řad akademických pracovníků a expertů na odborné poradenství pro nadnárodní společnosti.

VÝSLEDKY: Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a přínosný. Je nutné rozvíjet jeho složky dle individuálních potřeb dané pracovní pozice a zaměstnance. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců. V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit.

ZÁVĚRY: Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku. Východiskem pro optimální přístup k rozvoji lidského kapitálu ve firmách je samotná kultura podniku. Jsme přesvědčeni, že pokud filozofie podniku a hodnoty a postoje, které jsou ve společnosti obecně uznávány zaměstnanci a podporovány vedením, jsou v souladu s naznačenými faktory rozvoje lidského kapitálu, potom je podnik na dobré cestě získat konkurenční výhodu právě prostřednictvím lidského kapitálu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, management, zaměstnanec, lidský potenciál.

ÚVOD

Naplnění strategického cíle EU, který byl stanoven pro toto desetiletí v roce 2000, můžeme v podstatě hodnotit v těchto dnech, kdy končí plánovaná časová dotace pro dosažení cíle stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech. Je pravdou, že pojem lidský kapitál se stal frekventovanějším stejně tak jako skloňování slovního spojení „společnost znalostí“ a je pravděpodobné, že právě zdůrazňování této části cíle vedlo

k tomu, že jako převažující způsob k dosažení celkového záměru bylo zvoleno vzdělávání, a další komponenty lidského kapitálu byly opomíjeny.

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

Mankiw (1999) uvádí definici lidského kapitálu jako akumulované investice do pracovní síly, investice jako jsou vzdělání nebo pracovní zkušenost. Ovšem (Holman, 2008) již lidský kapitál spojuje pouze se vzděláním a stejně tak jako (Mužík & Beneš, 2004) upřednostňují andragogický pohled a soustředí se především na vzdělávání a výcvik. Stejně pojetí jako Holman (2008), nebo Mužík a Beneš (2004), nabízí Prskavcová, Maršíková, Řehořová, a Zbránková, (2008, 49) pohledem na model lidského kapitálu „...jako pojítka mezi vzděláváním a trhem práce“. Právě Prskavcová a kol. uvádí vzdělávání jako jedinou možnost zvýšení lidského kapitálu: „Čím více se jednotlivec vzdělává, tím vyšší může být jeho produktivita a během života by měl tento kapitál akumulovat a poté ho spotřebovávat.“ Lidský kapitál tedy vnímají jako znalosti a dovednosti, které lze rozšiřovat a kumulovat prostřednictvím vzdělávání. Preferujeme tedy spíše pojetí Bartáka a Vomáčkové (2007), kteří citují Woodhalla (1987), že lidský kapitál lze chápat jako „aktívum vtělené do konkrétního jedince, které lze akumulovat a zhodnocovat“. Zde vyzdvihujeme fakt, že autoři nevidí zhodnocování a akumulaci lidského kapitálu pouze v investicích do vzdělávání, ale i do součástí pozitivně ovlivňujících produktivnost jedince. Tedy investic v podobě podpory zdravého životního stylu, rozvoje klíčových kompetencí, sociálního kapitálu atp. Stejně tak Kadeřábková a Soukup (2001, 27) nabízejí obecnější pojetí, že totiž: „Lidský kapitál znamená souhrn lidských bytostí a jejich vlastností“. Omezit výklad pojmu lidský kapitál a práci s ním pouze na investice do vzdělávání považujeme za nedostačující a příliš zjednodušující samotnou problematiku lidského kapitálu. Toto tvrzení koresponduje s Kameníčkem (2003), který do lidského kapitálu zahrnuje mj. výdaje na lékařskou péči, volný čas, či přednášky o dobrých mravech. Je zřejmé, že lidský kapitál je výsledkem nejen vzdělání, ale i vrozených schopností a působením sociálního, přírodního a rodinného prostředí. Jedná se o kapitál, který nelze oddělit od konkrétního člověka. „Lidský kapitál

jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha“ (OECD¹).

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

CÍL

Cílem příspěvku je podat přehled o problematice práce s lidským kapitálem v prostředí českých firem s důrazem na komplexní rozvoj lidského kapitálu, nejen formou vzdělávání. Deskripce dané problematiky z pohledu vybraných odborníků – pomocí metody Delphi. Shrnutí zjištěných výsledků a identifikace východisek komplexního rozvoje lidského kapitálu.

VÝCHODISKA

Za východiska dané problematiky považujeme investice do lidského kapitálu, zdraví a produktivitu jedince, rozvoj lidského kapitálu a zdraví zaměstnanců a lidský kapitál jako složku konkurenceschopnosti podniku.

¹ OECD – mezinárodní organizace založená v roce 1961 jako nástupnická organizace OEEC (Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci, anglicky Organization for European Economic Cooperation; založená v roce 1948 jako stálý orgán, který zajišťoval realizaci programu evropské obnovy (Marshallův plán) s cílem liberalizovat vzájemný obchod a podpořit růst ekonomik západní Evropy. Členy byly evropské státy, které přijaly americkou pomoc – Belgie, Dánsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Lucembursko, Nizozemí, Norsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, od roku 1949 SRN a od roku 1959 i Španělsko); sídlí v Paříži. Hlavním cílem je liberalizace mezinárodního obchodu a financí. Každoročně vydává ekonomickou analýzu a hodnocení hospodářských výsledků jednotlivých zemí.

Investice do lidského kapitálu

O nutnosti investic do lidského kapitálu není pochyb. Důležitost této činnosti podporuje Kameníčková (2003, 21) hypotéza, že: „Příčinou hospodářského růstu (při relativním vyčerpání ostatních zdrojů) patrně budou investice do lidského kapitálu.“ Dnes je nejrozšířenější pohled na možnou investici do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělání. Podle Kameníčka či Prskavcové jsou vzdělání a výcvik nejrozšířenější, nejzákladnější a nejdůležitější formou investice. Mužík (2004, 12) andragogickým pohledem tuto tezi potvrzuje: „...výchozí bodem, hlavní složkou tvorby a rozvojem lidského kapitálu jsou teoretické vědomosti“. Jistou roli v zaměřování se především na vzdělávání hraje jednodušší kvantifikovatelnost vynaložených nákladů a také snaha podniků zvyšovat schopnost „...stále prohlubovat svoje znalosti a využít jich pro růst produktivity práce a pro stále zdokonalování podnikatelské výkonnosti“ (Stýblo, 2001, 44).

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

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

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

Z definice je patrné, že lidský kapitál je mnohem komplexnější pojem, a jeho zhodnocování a akumulace nemůžeme dosáhnout pouze prostřednictvím vzdělávání. Jeho podstatná část je formována složkami, které nemůžeme opomíjet a v rámci možnosti je musíme rozvíjet a věnovat jim stejnou pozornost jako vzdělávání. Když pomineme schopnost ovlivnit rodinnou výchovu, přesto

zde existuje mnoho dalších cest, jakým způsobem lze zhodnocovat lidský kapitál – péčí o zdravý životní styl zaměstnanců, sociálně osobnostní rozvoj atd. Tyto investice jsou považovány převážně za zaměstnanecké benefity než za investice do lidského kapitálu a součást firemní koncepce péče o zaměstnance. Prskavcová a Řehořová považují investice např. do sportovního a relaxačního vyžití, vzdělávání a rozvoje, kulturního vyžití atp. za nástroje interní sociální politiky podniku (Prskavcová, Maršíková, Řehořová, & Zbránková, 2008). Pak samotné vzdělávání oddělují a považují jej také za práci s lidským kapitálem. Je otázkou, kam bychom zařadili péči o zaměstnance. Souhlasíme s Kameníčkem (2003), že se jedná o práci s lidským kapitálem a ne o sociální oblast CSR v podobě benefitů, jak uvádí (Prskavcová, Maršíková, Řehořová, & Zbránková, 2008), protože investice do zdraví či vyváženosti work-life balance díky vstupu zaměstnavatelů má v konečném důsledku bezpochyby mimo jiné pozitivní vliv na lidský kapitál firmy a zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Není pouhou akvizicí a prezentací společenské odpovědnosti firmy.

Tab. 1 ukazuje, jak reflektují zaměstnavatelé přání zaměstnanců a tedy jejich naplňování považují za výhody a nástroj, jakým způsobem si své zaměstnance přilákat a „udržet“. Například u základní investice do lidského kapitálu vzdělání je zásadní rozdíl mezi přáním zaměstnanců a názorem firmy na jejich přání. Za velice zajímavý považujeme postoj zaměstnanců ke zdraví, které zde není uváděno ve smyslu bezpečnosti práce, ale ve smyslu péče o zdraví zaměstnanců jako takové. Je zde zásadní rozkol mezi názorem firmy a zaměstnance a tuto skutečnost firmy v podstatě ignorují, což považujeme za nedostatek a prostor pro další rozvoj. Dále se zde projevuje, proč jsou investice do lidského kapitálu dalšími formami přínosné pro podnik. Rozvojem lidského kapitálu jako celku firma dosáhne mnoha pozitiv v podobě menší absence zaměstnanců v práci, zvýšení jejich produktivity či loajality k podniku a zlepšení firemní image. Je pouze nutné zvolit vhodnou metodu a vhodné nástroje a budování lidského kapitálu se může stát zásadní konkurenční výhodou každého podniku.

Tab. 1

Zaměstnanecké výhody z pohledu firmy a zaměstnanců (průzkum společnosti Sodexho Pass 2005 a 2006)

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

Zdraví a produktivita jedince

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

Renomovaná skupina autorů se zabývala problémem, zda existuje „normální“ ztráta produktivity, kterou lze nazvat „přirozenou“ (Terry, Anderson, Burgalio, Haglund-Howieson, Grossmeier, & Riedel, 2009). Přirozenou (normální) ztrátu produktivity Terry považuje za hůře objasnitelnou a v podstatě i nevyhnutelnou, ačkoliv o tom lze polemizovat. Proto zvolil 8 dle něj nejzávažnějších rizik a v případě, že by ztráta produktivity zaměstnance nesouvisela ani s jedním z ukazatelů, považoval ji za nevyhnutelnou. Dospěl k závěru, že i zdraví zaměstnanci s velmi malým zdravotním rizikem za rok ztratí produktivitu

tu v průměru v hodnotě 1 472 USD, zatímco zaměstnanec, který má alespoň tři reálná zdravotní rizika z uvedené skupiny ztratí v průměru produktivitu v hodnotě 5 952 USD. Výzkum tedy ukázal, že eliminováním jednoho z těchto zdravotních rizik u 100 zaměstnanců může hodnota produktivity podniku vzrůst na 149 000 USD. Tato studie byla založena na datech získaných ze 106 společností napříč pěti průmyslovými odvětvími, přičemž bylo dotazováno 772 750 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnanecké subjektivní hodnocení zdravotních rizik a jejich vlivu na pracovní produktivitu. Pro naši práci je nejzásadnější závěr, že ztráta produktivity u zaměstnance bez existence výše uvedených rizik je cca 3,4 % ročně oproti 24 % ztráty produktivity u zaměstnance, u kterého existuje všech osm uvedených rizik. Jak již bylo uvedeno, většinu z těchto rizik lze eliminovat nebo výrazně snížit prostřednictvím optimalizace životního stylu. Také zde vidíme, že by optimalizace životního stylu zaměstnance měla nepopíratelný ekonomický dopad na celé hospodářství podniku. Ač upozorňujeme na fakt, že autor pracoval s daty získanými na základě subjektivních pocitů zaměstnanců a nepoužil objektivně měřitelnou metodu, přesto považujeme výsledky za zajímavé a pozoruhodné.

Nejen v oblasti zisků samotné firmy můžeme sledovat pozitivní vliv investic do lidského kapitálu – ale například i na snižování nákladů na zdravotní péči. Ve střednědobém horizontu můžeme hovořit o 1,50–3,00 USD navrácených z každého investovaného dolaru v rámci zdravotní prevence. Návratnost se počítá v ušetřených nákladech na zdravotní péči. Konkrétnější byla zpráva (Naydeck, 2007), která uvádí, že z investovaných 808.403 USD byla za čtyři roky vykalkulovaná úspora ve výši 1 335 524,20 USD, což činí cca 165 USD za každý dolar investovaný do programu.

Rozvoj lidského kapitálu a zdraví zaměstnanců

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

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

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

Lidský kapitál a konkurenceschopnost podniku

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

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

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

Uvedené tři vrstvy lidského potenciálu (identický potenciál rovná se první vrstva, zájmový potenciál rovná se druhá vrstva, strukturální potenciál rovná se třetí vrstva) označuje Mikoláš za intelektuální potenciál. V autorově podání lze chápat pojem intelektuální potenciál stejně jako pojem intelektuální kapitál u ostatních autorů a Mikolášovo rozdělení lidského potenciálu na vrstvy lze

považovat za lidský, sociální (zájmový) a organizační (strukturální) kapitál. Za zásadní považujeme tvrzení, že základem lidského potenciálu (tedy lidského kapitálu) „...je fyzické a duševní zdraví člověka“, což je podstatný fyziologicko-sociální fenomén lidského bytí i vědomí. Pokud je v pořádku jádro (prvá forma lidského potenciálu) ve smyslu fyzického a duševního zdraví, pak lze na jádro vrstvit další obaly a můžeme jednotlivé vrstvy rozvíjet například dalším vzděláváním či rozvojem sociálních vazeb.

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

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

METODIKA

V první fázi byla použita analýza dokumentů – jejich komparace a následná syntéza a tedy kompilace do výsledného textu. V rámci následného výzkumu byla použita datová triangulace, kterou popisuje (Hendl, 2005, 149) podle Denzina (1989), která „...označuje použití různých datových zdrojů a odlišuje ji od použití různých metod sběru dat“.

Vzhledem k volbě delfské metody výzkumu jako další techniky bylo nutné provést výběr expertní skupiny. Byla předem dána struktura výběru a to taková, aby výsledná skupina měla maximálně pět členů a byla zajištěna oborová různorodost expertů, která přesto má vztah k dané problematice. Jednalo se tedy o statistický výběr, a pokud bychom hovořili o typu vzorkování podle Pattona (in Hendl, 2005), tak se jedná o extrémní vzorkování. Po úvodním emailovém kontaktování se členy expertní skupiny stali – prof. Ing. Zdeněk Mikoláš CSc., Mgr. Radim Šlachta, Ph.D., Mgr. Bohdana Kačenová a Dr. Wolf Kirsten. Vybraná skupina splňuje námi zvolená kritéria. Pohled prof. Ing. Zdeňka Mikoláše, CSc. reprezentuje ekonomicko-manažerský přístup z praktického i akademického hlediska, Mgr. Radim Šlachta, Ph.D. reprezentuje akademický přístup k podpoře zdraví, Mgr. Bohdana Kačenová klinický i praktický pohled psychologa práce a pohled Dr. Wolfa Kirstena reprezentuje přístup specialisty z komerčního prostředí zabývajícího se především podporou zdraví na pracovišti.

Zvolená delfská metoda (metoda účelového interview) slouží k „...dosažení přibližné shody ve skupině odborníků za účelem získat ucelený názor na určitou věc“ (Hendl, 2005, 388). Metoda může vést k několika cílům. Například přinést výhled nebo nastínění budoucího vývoje v dané oblasti či stanovit konsensus nebo vyjasnit sporná témata mezi experty a odborníky. V rámci našeho výzkumu jsme zvolili experty napříč obory, aby byl zachován široký mezioborový pohled na problematiku. Experti pracovali anonymně (pro odstranění psychologické bariéry z případných bezprostředních reakcí ostatních členů). Celé skupině byl zaslán dotazník s otevřenými otázkami k zodpovězení. Odpovědi byly statisticky zpracovány. Po zpracování jednotlivých poznámek byl výsledný konsensus opět zaslán všem členům skupiny.

Dotazník pro expertní skupinu

1. Jak by podle Vás měl vypadat konceptuální přístup k investicím do lidského kapitálu?
2. Které oblasti a jakým způsobem, by firmy měly v rámci investic do lidského kapitálu rozvíjet?

3. Jak je podle Vás využit prostor v českých společnostech pro práci s lidským kapitálem? Kde nacházíte největší bariéry?
4. Může být širší práce s lidským kapitálem (nejen prostřednictvím vzdělávání, ale např. péči o fyzické či duševní zdraví) pro podnik přínosná a výhodná? Z jakého pohledu a v jakém časovém horizontu?
5. Je dostačující způsob rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím volitelných benefitů pro zaměstnance?
6. Definujte pět bodů, které by firma měla respektovat, aby dostatečně komplexně rozvíjela svůj lidský kapitál z Vašeho pohledu.
7. Lze tyto body aplikovat na pracovišti, a pokud ano, tak v jakém vztahu k pracovní době a v jaké formě povinnosti/dobrovolnosti?
8. Jakou min. časovou dotaci si představujete pro danou činnost v rámci měsíce?

VÝSLEDKY

Výsledný konsenzus expertní skupiny

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

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a přínosný. Je nutné rozvíjet jeho složky dle individuálních potřeb dané pracovní pozice a zaměstnance. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Dále je nutné racionální zvážení návratnosti investic a to nejen z finančního hlediska a také odhodlání a víra vedení podniku v přínos konceptuálního rozvoje lidského kapitálu. Širší práce s lidským kapitálem má nepopiratelný přínos pro podnik i společnost – zdravý a vzdělávající se zaměstnanec je spokojenější, výkonnější, loajálnější, čímž se zvyšují výnosy firmy (např. plynoucí z vyšší produktivity zaměstnanců, menší absence v práci atp.) a snižují náklady firmy (menší fluktuace, nižší náklady na zaškolování nových zaměstnanců atp.). Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců.

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

V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Tato situace pramení ze dvou důvodů. Za prvé nedostatečné informovanosti a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu – zde se silně projevuje, zda je vlastnictví podniku domácí či zahraniční. Za druhé

z přístupu k člověku, jako nástroji bezchybného odvedení práce. Zaměstnanec není vnímán jako součást podniku jako živého organismu. Živý organismus, ať člověk nebo podnik, jsou v neustálém pohybu a možnosti jejich vývoje jsou bez hranic.

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

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

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

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

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

DISKUZE

V práci byly zvoleny kvalitativní metody výzkumu. Pro zjištění konsenzu expertní skupiny byla zvolena metoda Delphi. Jako jedna z výhod vybrané metody je prezentována časová nenáročnost a flexibilita. Za nevýhodu této metody považujeme, při námi zvoleném postupu, přílišnou závislost na časových možnostech vybraných expertů a nutnosti dvou kol dotazování. Vzhledem k tomu, že jsme oslovili špičkové kapacity ve svých oborech byli jsme připraveni na případné odmítnutí nebo časové prodlevy. Přesto se v některých případech jednalo o ohrožení celého výzkumu, které bylo řešeno nutností oslovení nového experta (jenž byl následně pod větším časovým tlakem a snižovala se pravděpodobnost participace na výzkumu). Nutnost rozvoje lidského kapitálu je všeobecně společnosti akceptována. Nyní je nasnadě otázka, jaká forma investic je vhodná. Je dostačující rozvoj prostřednictvím vzdělávání? My jsme přesvědčeni, že lidský kapitál je nutné rozvíjet komplexním způsobem ve všech jeho složkách. V českých publikacích v souvislosti s investicemi do lidského kapitálu převažuje důraz na vzdělávání. Nejspíše je to dané obecnou snahou stát se společností znalostí. V konkrétních případech učící se firmou. Lidský kapitál jako součást kapitálu intelektuálního, je poměrně často prezentován jako vědomosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců společnosti. Pokud bychom uvažovali, že hodnota intelektuálního kapitálu podniku je rozdílem mezi účetní a tržní hodnotou podniku, pak jednoznačně dospějeme k závěru, že podstatou intelektuálního kapitálu je jeho nositel – člověk. Je tedy nutné, abychom člověka vnímali v celé jeho multidimenzionální šíři. Z tohoto důvodu považujeme investice do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání za nutné a potřebné, ale bez dalších souběžně aplikovaných forem rozvoje lidského kapitálu, za nedostačující. Z vyjádření expertů vyplynulo, že nedostatečná informovanost a povědomí o skutečném potenciálu investic do lidského kapitálu se různí podle toho, zda se jedná o vlastnictví podniku domácí, či zahraniční. Obecně lze konstatovat, že na Českém trhu je povědomí o důležitosti investic do lidského kapitálu směrem k podpoře zdraví zaměstnanců stále nízké. Přestože od sametové revoluce již uplynulo již více než 22 let, management českých společností ve srovnání s vyspělými tržními systémy v této oblasti stále pokulhává. Domníváme se, že problematika podpory zdraví na pracovišti by měla být ve větší míře komunikována nejen na státní a krajské úrovni, ale že by se mohla vzhledem k vzrůstajícímu se trendu zařadit do kapitol managementu ve všech sférách jeho prezentace.

ZÁVĚRY

Konceptuální přístup k rozvoji lidského kapitálu je pro firmu nezbytný a přínosný. Je nutné rozvíjet jeho složky dle individuálních potřeb dané pracovní pozice a zaměstnance. Na bázi jednotlivého podniku je žádoucí individuální přístup a analýza konkrétních potřeb a preferencí podniku a jeho zaměstnanců. Působení formou benefitů je nedostatečné, nesporně je třeba využívat i jiných forem motivace zaměstnanců. V rámci českých firem není prostor pro práci s lidským kapitálem dostatečně využit. Musí být rozvíjeny nejen vědomosti a dovednosti jednotlivců, ale i klíčové kompetence, fyzické a duševní zdraví, loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli, pozitivní a zdravá atmosféra v podniku. Výchoziskem pro optimální přístup k rozvoji lidského kapitálu ve firmách je samotná kultura podniku. Jsme přesvědčeni, že pokud filozofie podniku a hodnoty a postoje, které jsou ve společnosti obecně uznávány zaměstnanci a podporovány vedením, jsou v souladu s naznačenými faktory rozvoje lidského kapitálu, potom je podnik na dobré cestě získat konkurenční výhodu právě prostřednictvím lidského kapitálu.

REFERENČNÍ SEZNAM

- Barták, M., & Vomáčková, H. (2007). *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.
- Becker, G. S. (1997). *Teorie preferencí*. Praha: Grada Publishing.
- Fišera, I. (1990). *Tvůrčí potenciál podniku*. Praha: Svoboda.
- Gočev, P. (2006). Význam teoretických diskusí o lidském kapitálu pro návrh na změnu financování VŠ. Retrieved 13. 3. 2010 from the World Wide Web: <http://www.sok.bz./Archiv/lidkap.pdf>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hodaň, B., & Dohnal, T. (2008). *Rekreologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Holman, R. (2008). *Zásady ekonomie* (4. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Kadeřábková, B., & Soukup, A. (2001). *Technologická změna, růst a konkurenceschopnost*. Praha: VŠE.
- Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál*. Praha: Karolinum.

- Kirsten, W. (2010). *Good health is good business*. Retrieved 1. 11. 2010 from the World Wide Web: Homepage: <http://www.wolfkirsten.com/>
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Mankiw, G. N. (1999). *Zásady ekonomie*. Praha: Grada.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada.
- Mikoláš, Z. (2009). *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku*. Ostrava: Repronis.
- Mužik, J., & Beneš, M. (2004). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Naydeck, E. (2007). *EU platform on diet, physical activity and health conference*. Retrieved 6. 6. 2010 from the World Wide Web: http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/live_style/nutrition/platform/docs/ev_20070203_mi_en.pdf
- OECD. (nedatováno). Retrieved 8. 6. 2010 from the World Wide Web: <http://www.oecd.org>
- Prskavcová, M., Maršíková, K., Řehořová, P., & Zbránková, M. (2008). *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Stýblo, J. (2001). *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional publishing.
- Terry, P. E., Anderson, D. R., Burgalio, C., Haglund-Howieson, L., Grossmeier, J., & Riedel, J. (2009). *Managed care*. Retrieved 24. 5. 2010 from the World Wide Web: <http://www.staywellhealthmanagement.com/LinkClick.aspx?fileticket=5Uz8w5Fu-zM%3d&tabid=87&mid=667>

Ing. Lenka Bartková
Fakulta tělesné kultury
Univerzita Palackého
Tř. Míru 115
771 11 Olomouc
e-mail: lenka.bartkova@upol.cz

APPLICATION METHODS FOR IDENTIFICATION OF DELPHI BASES COMPREHENSIVE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

BACKGROUND: This article focuses on the question of nurturing human capital in a company environment with emphasis on developing human capital not only by education, but also by investing into a healthy lifestyle, development of key competencies, social capital etc. Human capital development is usually interpreted as education. The bearer of knowledge, the employee, is often of secondary focus and not being taken into account. Increasing the efficiency of companies as well as the productivity of employees is often discussed only in context of their education. It is not our intention to derogate the importance of spreading knowledge, but in our opinion, this particular field is being emphasized to the prejudice of other components of a human being as the bearer of knowledge as well as of a human being as the basis of human capital. We believe it is important to consider more complex paradigms of human capital development as well as other factors besides education, such as health, physical development, aesthetics etc. We assume that every company can gain a competitive advantage by using appropriate methods and tools to develop human potential. The European Union set a strategic goal for this decade at the conference in Lisbon in year 2000: "Becoming the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion". Based on the recommendation of the European Council from June 26th 2003 on the Broad Economic Policy Guidelines for Member States the EU considered this objective as one of the most strategic. In connection with this strategic goal, finding the potential for increasing the competitiveness of the European economy was accentuated. With the adoption of this strategy, companies, not only in the Czech Republic, focus on the human capital and its development as a means to fulfilling strategic objectives.

OBJECTIVES: The aim of this paper is to present an overview of the issue of work with human capital in an environment of Czech companies with an emphasis on comprehensive development of human capital, not only through education.

METHODS: To identify the bases for the comprehensive development of human capital, we chose the Delphi method of research. A group of experts was selected among economists and managers, experts in promoting physical activity, experts in work psychology among academic staff and professional consultants for multinational companies.

RESULTS: Conceptual approach to the development of human capital for the company is necessary and beneficial. It is necessary to develop a component according to the individual needs of the job and the employee. On the basis of a single enterprise is desirable individual approach and analysis of the specific needs and preferences of the company and its employees. Effect of the form of benefits is insufficient, positively must use other forms of employee motivation. The Czech company is not space to work with human capital sufficiently exploited.

CONCLUSIONS: It must be developed not only knowledge and skills of individuals, but also key skills, physical and mental health staff loyalty to the employer, positive and healthy atmosphere in the company. The starting point for the optimal approach to the development of human capital in companies is the very culture of the company. We believe that if the company's philosophy and values and attitudes in society generally recognized employees and supported by management, are consistent with the indicated factors for the development of human capital, then the company is on track to gain a competitive advantage is through human capital.

Key words: *competitive advantage, management, employee, manpower.*