

PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO FAKTOR ROZVOJE INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU, ÚROVNĚ ŘÍZENÍ FIRMY A KVALITY PRODUKTU ČI SLUŽEB

PhDr. Lech Nierostek

Katedra managementu, VŠB-TU Ostrava

E-mail: lech.nierostek@vsb.cz

Resumé

Článek se zabývá vlivem podnikového vzdělávání na rozvoj intelektuálního kapitálu (lidského, organizačního, zákaznického kapitálu), zvýšení kvality produktu a úrovně řízení firmy. Cílem článku je popsat přínosy podnikového vzdělávání, upozornit na důležitost přeměny tacitních znalostí na explicitní a poukázat na vzájemnou interakci mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou. Obsah článku vychází z odborné literatury a dlouholetých autorových zkušeností z výrobní praxe. Závěr článku je věnován výstupům z autorova výzkumu, týkajícím se podnikového vzdělávání v malých a středních firmách, který ukazuje jistou rozporuplnost odpovědí u otázek, které spolu souvisí.

Abstract

The article deals with the impact corporate education on intellectual capital development (human, organizational, customer capital) on product quality improvement and company standard. The aim of the article is to describe the benefits of company education, to highlight the importance of transforming tacit knowledge into explicit, and to point out the interaction between company education, intellectual capital, product and service quality, and company culture. The content of the article is based on professional literature and long-term author's experience from manufacturing practice. The conclusion of the articles is devoted to the outputs of the author's research on company education in small and medium companies that shows a certain inconsistency in the answers to the related questions.

Úvod

Součástí života malé i velké firmy je každodenní řešení krátkodobých i dlouhodobých problémů. Málokterá z firem se snaží systematicky najít jejich kořenové příčiny, poučit se z nich a přijmout konkrétní opatření k nápravě.

Mezi problémy které se v posledních letech opakují, patří: nedostatek zaměstnanců (těch kvalitních obzvláště), nedostatečná produktivita výroby a kvalita výrobku či služeb.

Problémy lze řešit nebo jim předcházet. Obojí stojí úsilí. Předcházet problémům znamená mít koncepci a dobře zvládnuté procesy. Znamená to umět, chtít a moci. Lze tedy předcházet výše zmíněným problémům nebo je minimalizovat? Určitě ano. Jedním ze způsobů jak toho v maximální míře docílit, je využít toho, co je obsaženo ve filozofii intelektuálního kapitálu.

Jeho obsah je v celé své šíři tím, co je podstatné pro firmu, tedy: zaměstnanci, procesy a zákazník. Bude-li mít tuto skutečnost firma na paměti, nejenže předejde mnoha problémům většiny jiných firem, ale bude lídrem ve své oblasti.

Připojíme-li k filozofii intelektuálního kapitálu také podnikové vzdělávání, jež stojí za jeho výrazným rozvojem, pak se nám ukáže cesta, jak lépe využít potenciál zaměstnanců, snížit fluktuaci, optimalizovat procesy, zvýšit produktivitu výroby a zlepšit kvalitu výrobku.

1. Intelektuální kapitál a jeho obsah

Z praktické firemní zkušenosti vyplývá, že obsah intelektuálního kapitálu je pro management firem spíše velkou neznámou. Neví, že je souhrnným názvem pro lidský, organizační a zákaznický kapitál. Neznají souvislosti. Mezi jednoduché a srozumitelné definice intelektuálního kapitálu patří ta, jež ve své práci zmiňují Akpınar, Akdemir (1999, str. 333): „nejrozšířenější definici intelektuálního kapitálu je znalost, která má hodnotu pro organizaci“.

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

Přibližme si jednotlivé pojmy, tak jak je definuje Barták (2006, str. 25):

Intelektuální kapitál obsahuje organizované znalosti, se kterými organizace disponuje, prakticky je používá a které jí slouží k vytváření bohatství. Intelektuální kapitál v sobě zahrnuje tři skupiny:

Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. To tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem, firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost) uplatnění svého potenciálu ve firmě.

Organizační kapitál zahrnuje veškeré intelektuální vlastnictví firmy, její patenty, vynálezy, databáze, technologie, organizační chování. Lze do něho řadit znalosti týkající se stávajících, inovovaných či nově uvažovaných procesů uvnitř firmy (procesní kapitál, inovační kapitál, kapitál na obnovu a rozvoj).

Zákaznický kapitál představuje znalost toho, co chtějí, eventuálně budou chtít, zákazníci. Znalost jejich potřeb, přání, aspirací, tužeb, preferencí, očekávání, kvantitativních a kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby – základ nejen pro reaktivní, ale i proaktivní uspokojování anticipovaných potřeb zákazníka.

Není žádných pochyb, že nejdůležitějším ze všech kapitálů je kapitál lidský, který ve svých tacitních a explicitních znalostech uchovává veškeré vědění - intelektuální bohatství společnosti a podílí se na vytváření organizačního i zákaznického kapitálu.

Velmi zevrubně se lidskému kapitálu věnují Jagoda a Sokołowska (2002, str. 237) „lidský kapitál je znalost, zkušenost, přítomnost a možnosti působení člověka v podniku. Tento kapitál je vlastnictvím zaměstnanců, takže nemůže být přivlastněn, ale jedině může podléhat „nájmu“. Lidský kapitál se skládá z kompetencí a dovedností zaměstnanců. Když podnikatel, manažer přijímá do práce schopné lidi a vytváří jim správné podmínky pro rozvoj, zvyšuje tento kapitál. Lidský kapitál je kolektivní kompetencí firmy k získání nejlepších řešení z vědomostí jejich pracovníků. To je důležitá věc, protože je zdrojem inovací a strategické obnovy. Moderní malá firma, která rozumí, že pracovníci jsou pro její fungování nejdůležitější a jejich efektivní řízení je základem úspěchu, musí investovat do „lidského kapitálu“ a způsobu práce“. Za kvalitu a využití lidského kapitálu je zodpovědný především management firem. Je proto s podivem, že v době, kdy je nouze o zaměstnance, je tato

veličina takovým způsobem podceňována.

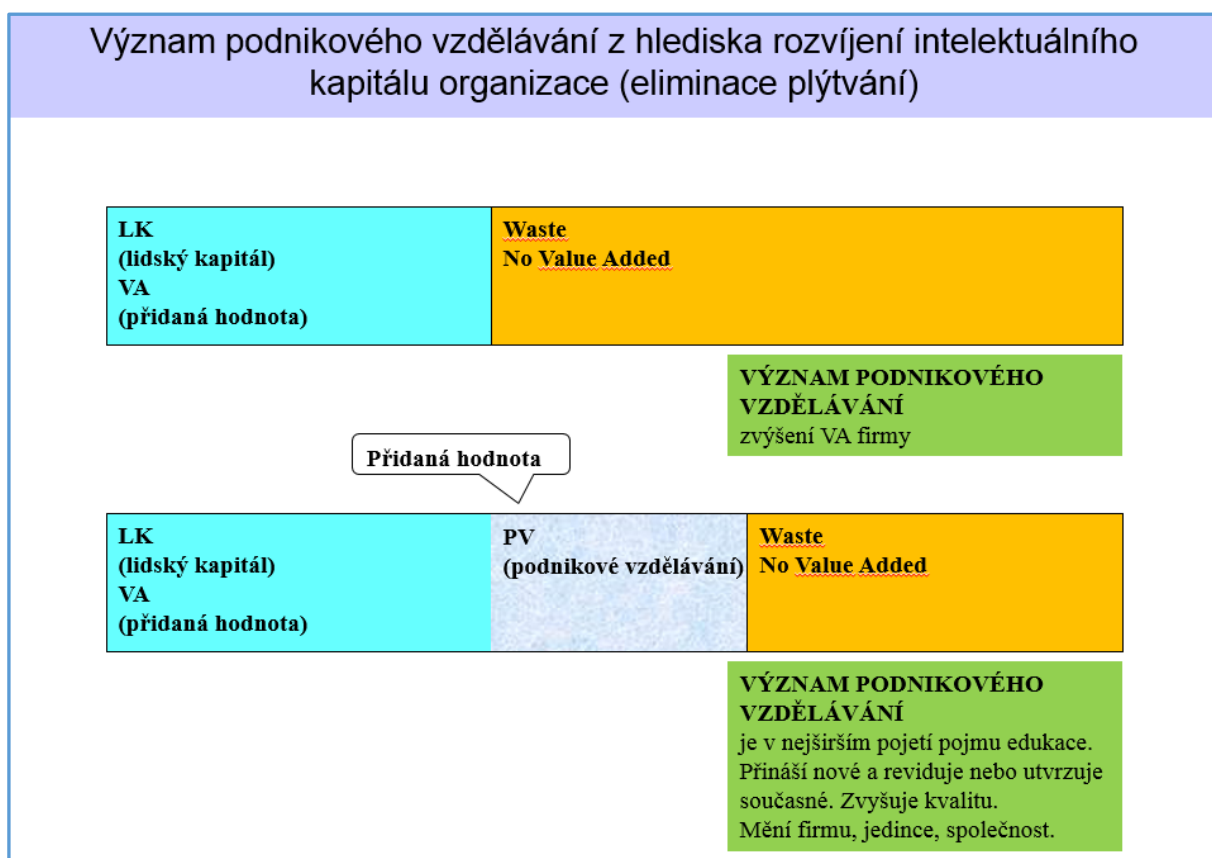
2. Přínos podnikového vzdělávání v rámci zvyšování intelektuálního kapitálu

Klíčem k úspěchu firmy je člověk, jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, motivace, atd., které se promítají do konkrétních výsledků jeho práce, tedy i do organizačního a zákaznického kapitálu. Ze zkušeností vycházejících z výrobní praxe je patrné, že rozvoj intelektuálního kapitálu je spojen se vzděláváním zaměstnanců.

Přínos vzdělávání pro lidský kapitál popisují Łagan, a Gontarz (2009, str. 5) následovně: „Čím vlastně je školení? Je to jedna z metod investování do lidského kapitálu, tedy zaměstnanců. Dobré školení je přizpůsobeno potřebám firmy a zaměstnancům kteří v ní pracují, realizuje stanovené cíle a je efektivní. Existuje silná korelace mezi kvalitou lidských zdrojů firmy a její konkurenceschopnosti na trhu. Proto manažeři řídicí firmy potřebují vhodné nástroje ke zlepšování kvalifikace zaměstnanců a znalost, jak ji využívat“.

Velmi široce s odkazem na paměť odbornou i lidskou, ale i s pohledem na budoucnost definuje **podnikové vzdělávání** Marsick (Marsick 1994, citovaný Armstrongem 2007), který jej vnímá jako: „proces koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace“.

Podnikové vzdělávání, tu v menší, tu ve větší míře, eliminuje to, čemu říkáme waste (plýtvání), a no value added (bez přidané hodnoty) - viz obr. č. 1. Můžeme tedy říci, že doposud nevyužitý potenciál intelektuálního kapitálu, spojený s plýtváním, se díky podnikovému vzdělávání mění v přidanou hodnotu. V mnoha případech, a to především pokud je na podnikové vzdělávání nahlíženo systémově, a jde v páru s filozofií intelektuálního kapitálu, se může jednat o změnu, jež má zásadní, rozdílový, konkurenční význam.



Obr. č. 1: Význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu organizace (eliminace plýtvání)

Zdroj: vlastní zpracování

3. Dopady podnikového vzdělávání

Autor článku se domnívá, že význam podnikového vzdělávání z hlediska rozvíjení intelektuálního kapitálu organizace je trojí (obr. č. 2).

Prvním je neoddiskutovatelný přínos pro firmu, a to nejen přímý, ekonomický. Zmiňme kupříkladu narůstající úroveň firemní kultury a její pozitivní odraz do lidského, organizačního i zákaznického kapitálu.

Druhým přínosem je narůstající hodnota, odborná i lidská, samotného zaměstnance. Ten své bohatství lidského kapitálu zhodnocuje na pracovním trhu ve svůj prospěch. Má lepší místo, lepší plat a budoucí uplatnění.

Třetím přínosem je nárůst sociokulturního kapitálu celé společnosti. Nárůst vzdělanosti zaměstnanců, zvyšující se úroveň firemní kultury, ekonomická prosperita, vyšší

nároky na standardy v mnoha oblastech života, mění celou společnost. S vyšší úrovní lidského kapitálu přicházejí vyšší očekávání, pracovní i osobní, od sebe, rodiny i od ostatních a to vše se promítá do vztahů a hodnot: „hodnotám lze rozumět pouze v jejich provázanosti mezi sebou navzájem a ve vztahu k aktivnímu životu člověka.“ (Klimsza, 2013, s. 152), a přímo či nepřímo ovlivňuje dění kolem nás.



Obr. č. 2: Celostní pohled na význam podnikového vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

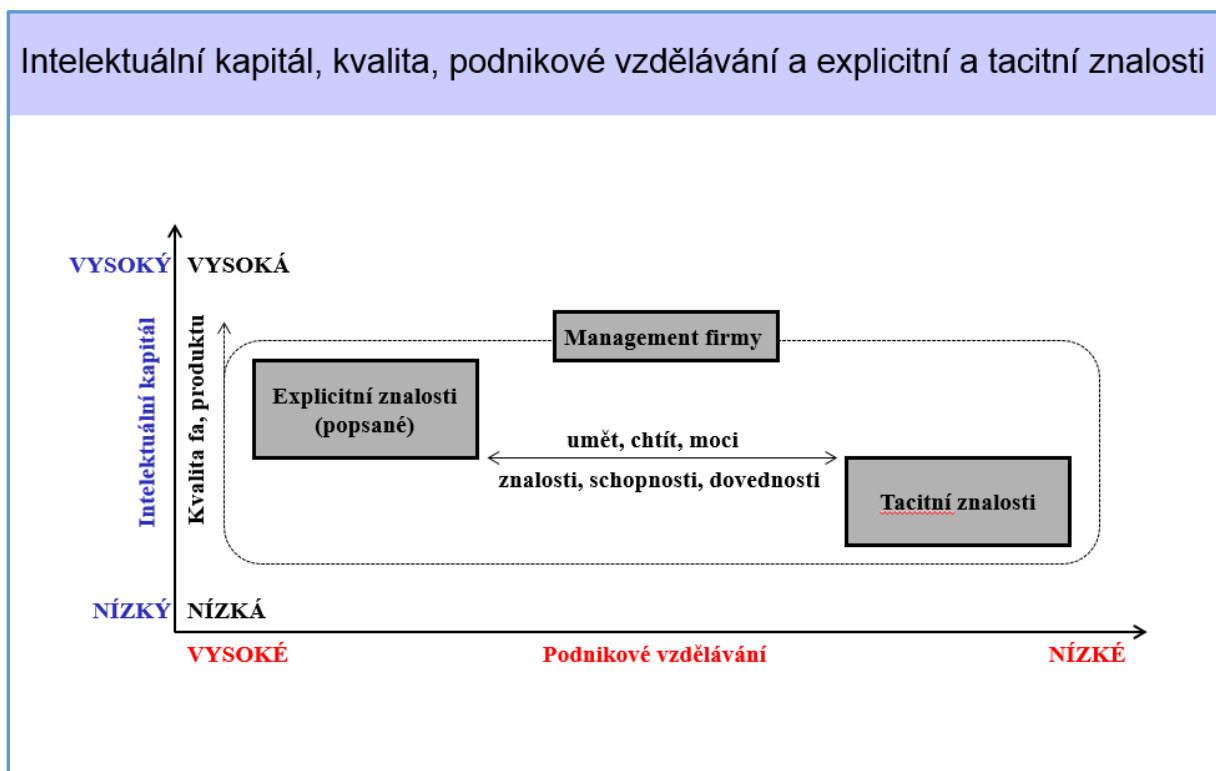
4. Tacitní a explicitní znalosti

Největším bohatstvím většiny firem v době rozmachu informačních technologií a robotizace jsou jejich zaměstnanci se svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Stále málo a nedostatečně si firmy uvědomují, že znalosti jejich zaměstnanců jsou dvojí: explicitní (popsané) a tacitní (ty jež zůstávají v hlavách zaměstnanců). V případě odchodu, především klíčových zaměstnanců, může dojít k citelnému oslabení intelektuálního kapitálu firmy, a to ve všech třech pilířích (lidském, organizačním, zákaznickém). Jedním z úkolů firemního

vzdělávání, by mělo být nejen rozšiřování obou typů znalostí, ale také přeměna tacitních znalostí na explicitní (obr. č. 3).

Všichni zaměstnanci disponují tacitními znalostmi, svým osobním know-how, a právě tato oblast bývá jazýčkem na misce vah při snaze o dosažení vysokého pracovního výkonu jednotlivce, potažmo firmy. Pro kvalitní výsledek práce je nutná osobní angažovanost a ta v nemalé míře právě souvisí s tacitními znalostmi.

Do hry vstupují také další podmínky k dosažení dobrého, kvalitního výkonu či cíle, kterými jsou: umět, chtít a moci, jež opět úzce souvisí s úrovní intelektuálního kapitálu a podnikového vzdělávání. **Umět**, znamená soustavně vzdělávat. **Chít** se měnit a chtít odevzdávat ze sebe to nejlepší, svědčí o dobrém lidském i organizačním kapitálu. **Moci** dělat to co je správné, excelentní či novátorské, a ne vždy jen to co je v souladu s aktuální politikou firmy, svědčí o jejím potenciálu k růstu a vysoké úrovni myšlení členů managementu. Moci, znamená, že pokud zaměstnanec umí a chce, není omezován jeho výkon a inovativnost. Znamená to růst ve všech oblastech.



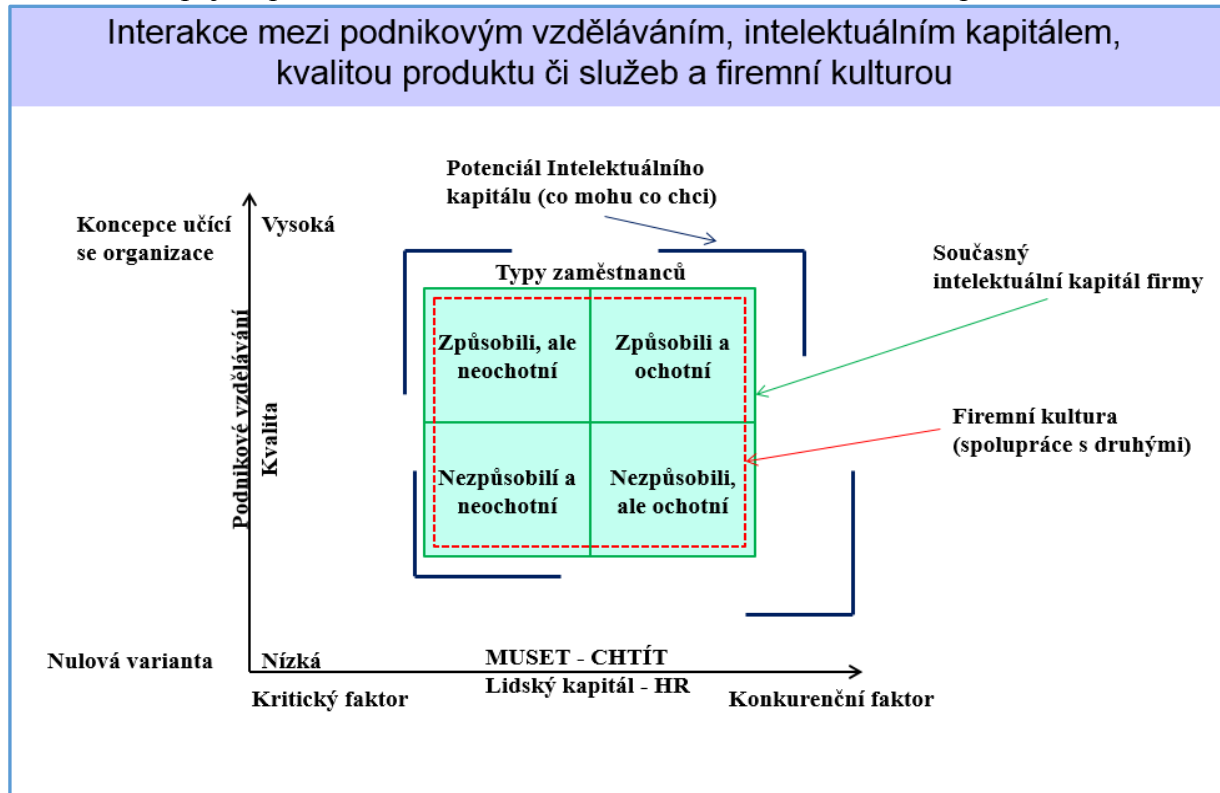
Obr. č. 3: Intelektuální kapitál, kvalita, podnikové vzdělávání a tacitní a explicitní znalosti

Zdroj: vlastní zpracování

5. Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou

Na základě dlouhodobých zkušeností s prací ve výrobních firmách a podnikovým vzděláváním, autor zastává názor, že mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou, existuje interakce (obr. č 4). Každý podnik má určité typy zaměstnanců, kteří jako celek představují současnou hodnotu intelektuálního kapitálu a zároveň mají v sobě potenciál růstu. Títož zaměstnanci vytvářejí firemní kulturu, která ovšem v každodenní realitě (především pod vlivem stresu) zaostává za úrovní, která by jinak byla možná. Úroveň vzdělávání se v podnicích pohybuje od nulové varianty po koncepci učící se organizace. Kvalita výrobku je deklarována jako jeden z nejdůležitějších ukazatelů dovnitř i navenek, ale často tomu tak není a pro firmu jsou důležitější jiné ukazatele.

Všechny tyto faktory spolu koexistují. Netečnost, pasivita i aktivita vedoucích pracovníků, ale i každého jednoho zaměstnance, jsou zdrojem trvalé a různé míry interakce mezi nimi. Je to kritický prostor, se kterým si mnoho firem neví rady. Jedno z reálných řešení se nabízí ve spojení podnikového vzdělávání a filozofie intelektuálního kapitálu.



Obr. č. 4: Interakce mezi podnikovým vzděláváním, intelektuálním kapitálem, kvalitou produktu či služeb a firemní kulturou Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Svět byl a je plný vznikajících, zanikajících firem, těch, kterým se daří i těch, které jsou v krizi. Je to stále opakující se koloběh. Je však jen málo firem, které mají koncepci vzdělávání, a ve kterých zaměstnavatelé i zaměstnanci v této oblasti dosahují maxima možného.

V prvních čtyřech měsících roku 2018 provedl autor výzkum mezi manažery v malých a středních firmách v celé ČR. Osloveno bylo téměř 2000 respondentů anonymním elektronickým dotazníkem. Ze sta platných dotazníků vyplynulo, že 75 % manažerů se domnívá, že řídí vzdělávání svých podřízených. 63 % těchto manažerů v tomtéž dotazníkovém šetření ovšem také odpovědělo, že je přesvědčeno, že úroveň vzdělávání jejich firmy je na úrovni „nahodilý“. Jako nedostatečné ohodnotilo vzdělávání kategorie D 63 % a kategorie THP 45 % manažerů.

Více než polovina, konkrétně 66 % z nich vnímá vyhodnocování vzdělávání jako nedostatečné. Jak moc tedy manažeři řídí vzdělávání svých podřízených? Jaká je skutečná úroveň vzdělávání ve firmách? Ve výzkumu 53 % manažerů přiznává, že pracují ve firmě, kde objem a náklady jsou víc než kvalita. I tento údaj svědčí o důležitosti či případném zaměření podnikového vzdělávání.

Firmy potažmo manažeři firem, pro které jsou důležitější náklady a objem výroby než kvalita, promítají vědomě či nevědomě své chování do firemní kultury a přístupu zaměstnanců k práci a ke klientovi. Rezignace na kvalitu znamená devalvaci podnikového vzdělávání, intelektuálního kapitálu, firemní kultury z čehož je zřejmá vzájemná interakce.

Zjištěné výsledky ukazují na to, že oblast vzdělávání je a bude stále živou částí firemních procesů. Budou se měnit technologie, odbornost pracovníků, zaměření vzdělávacích aktivit, metody a formy vzdělávání, ale snaha mít dobrou pozici na trhu a potřebné množství kvalitního produktu bude stálým motorem potřeby firem vzdělávat své zaměstnance. Správné uchopení důležitosti intelektuálního kapitálu, zaměstnance a podnikového vzdělávání otevírá firmám celé spektrum možností a bohatství, které doposud využívaly jen dílčím způsobem. Nezbyvá než si přát, aby moudrých firem přibývalo.

Použitá literatura:

- [1] AKPINAR, A. T., AKDEMIR, A. *Intellectual capital* [online]. [cit. 2018-12-21].
Dostupné z: <http://joanes.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>
- [2] ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. ISBN: 80-86851-17-6
- [4] JAGODA, H., SOKOŁOWSKA, A. *Kapital intelektualny w małym przedsiębiorstwie*. In: STABRYŁA, A. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2002, s. 237. ISBN 83-885119-26-3
- [5] KLIMSZA, L. *Hermeneutická etika hodnot*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-404-7.
- [6] ŁAGAN, A., GONTARZ, J. *Jak efektywnie szkolić pracowników*. 1. vyd. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2009. ISBN 978-83-7633-056-3
- [7] SKRZYPEK, E. *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*. In: STABRYŁA, A. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2002, s. 691. ISBN 83-885119-26-3