

Jaroslava Kubátová, Zdeněk Puchinger \*

## Je řízení lidského kapitálu přínosné?

### Abstract

*In recent years the Human Resources Management specialists or Human Capital Management specialists have tried to persuade senior managements in organizations of added value, which Human Capital Management produces. This discussion ends in idea that Human Capital managers should be strategic partners of senior management. It means Human Capital managers will participate in business strategy development, support its implementation and they will prepare appropriate Human Capital Management processes. However, there are not enough proofs for significance of Human Capital Management for business performance and it keeps off the realization of this easy and natural idea. If Human Capital Management wants to play a strategic role in organizations, it needs to develop its ability to measure and to model how Human Capital affects the business strategy realization. The results of several significant studies can be a good inspiration for business use. However, a lot of questions to discuss still remain in this area.*

### Úvod

Techniky personálního řízení, srovnatelné s dnešními, se začaly objevovat na začátku 20. století v souvislosti s průmyslovou revolucí. Ve dvacátých letech začala být na základě poznatků vědeckého řízení a průmyslové psychologie zakládána první personální oddělení, zaměstnávající specialisty, jejichž úkolem byla mj. péče o zaměstnance. Od 30. let se profese personalistů rozšiřovala díky dalším výzkumům v oblasti mezilidských vztahů, behaviorismu a systémové teorii. Od 70. let se projevoval vliv demografických a technologických změn. V 90. letech 20. století začali odborníci poukazovat na rostoucí význam lidského kapitálu a spolu s tím prosazovat, aby se personální manažeři stali rovnoprávnými členy vrcholového managementu při strategickém řízení.

Lidský kapitál můžeme definovat na individuální úrovni jako kombinaci čtyř faktorů: genetické výbavy, vzdělání, zkušeností a názorů na život a na práci. Na úrovni organizace lze lidský kapitál pojímat jako vědomosti, schopnosti a dovednosti všech pracovníků. Lidský kapitál je jednou ze složek intelektuálního kapitálu. Za další jeho složky můžeme označit strukturální kapitál a relační kapitál. Strukturální kapitál zahrnuje vše, co umožňuje zaměstnancům pracovat, zjednodušeně řečeno vše, co v podniku zůstává, když zaměstnanci odejdou domů:

\* Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Ing. Zdeněk Puchinger

katedra aplikované ekonomie,

Filozofická fakulta, UP Olomouc, Křížkovského 12.

stavby, hardware, software, procesy, patenty, organizační strukturu, image organizace apod. Relační kapitál zahrnuje hodnotu vědomostí vyplývajících ze vztahů organizace s dodavateli, zákazníky a obecně všemi objekty vně firmy. /Bontis, 1996/ Řízení lidského kapitálu (Human Capital Management, dále jen HCM) je takový manažerský přístup, který řízení lidí považuje za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak personální politika a z ní vycházející praxe přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci.

### Problémy měření přínosu HCM

Dosud bohužel neexistuje obecně akceptovaný systém měření, který by prokázal, jak velkou přidanou hodnotu vytváří lidský kapitál, jehož kvalita je odvozena od způsobu jeho řízení. Nedostatek měření vlivu řízení lidského kapitálu brání výkonným manažerům správně pochopit význam lidského kapitálu. Proč je měření přínosu HCM problémem? V 70. letech se začaly používat výpočty návratnosti investic do lidských zdrojů a hodnoty lidského kapitálu. To vyvolalo rozvoj mnoha dalších ukazatelů výkonnosti a efektivity všech aspektů personálního řízení. Moderní technologie umožňují pružnou a rychlou práci s množstvím dat, specializované společnosti nabízejí personální audity a implementaci balanced scorecards pro oblast řízení lidí. V mnoha společnostech se provádějí průzkumy spokojenosti zaměstnanců nebo měření míry angažovanosti pracovníků. Jak to, že je tedy stále nedostatek ukazatelů? Problém spočívá v tom, že společnosti měří výkony ale nikoliv výsledky řízení lidského kapitálu. Je sledována výkonnost v jednotlivých personálních oblastech: počty pracovníků, obrat na pracovníka, spokojenost zaměstnanců, spokojenost klientů s personálem, náklady na vzdělávání atd. Pět nejobvykleji užívaných ukazatelů lidského kapitálu je uvedeno v tabulce č. 1 /Grossmann, 2005/:

**Tabulka č. 1: Pět nejobvyklejších ukazatelů Human Capital**

Název ukazatele	Vzorec	Význam
HC ROI (Human Capital Return on Investment) Návratnost investice do lidského kapitálu	$\frac{(T - (N - O - B))}{O + B}$ <p><i>T...tržby</i> <i>N...provozní náklady</i> <i>O...odměny</i> <i>B...benefity</i></p>	Zachycuje vztah mezi investicemi do lidského kapitálu a ziskovostí. HC ROI je roven zisku před zdaněním, generovanému každou peněžní jednotkou investovanou do odměn a benefitů kmenových zaměstnanců při odečtení „nepersonálních“ nákladů.
Tržby na zaměstnance (Revenue per Employee)	$\frac{T}{FTE}$ <p><i>T...tržby</i> <i>FTE...Full-Time Equivalent, tj. přepočtený počet plných úvazků</i></p>	Udává tržby připadající na jednoho kmenového zaměstnance s plným úvazkem. (Např. dva úvazky 0,5 = 1 FTE)

Zisk na zaměstnance (Profit per Employee)	$\frac{T - N}{FTE}$ <i>T...tržby</i> <i>N...provozní náklady</i> <i>FTE...Full-Time Equivalent, tj. přepočtený počet plných úvazků</i>	Vyjadřuje nezdaněný zisk, který připadá na jeden FTE. Významný ukazatel produktivity.
Podíl nákladů práce na tržbách (Labor Cost as a Percent of Revenue)	$\frac{O + B}{T}$ <i>T...tržby</i> <i>O...odměny</i> <i>B...benefity</i>	Vyjadřuje podíl nákladů na odměny a benefity ve vztahu k tržbám.
Míra dobrovolných odchodů (Voluntary Separations Rate)	$\frac{PDO}{CPP}$ <i>PDO...počet dobrovolných odchodů pracovníků</i> <i>CPP...celkový počet pracovníků</i>	Vyjadřuje podíl pracovníků, kteří odešli z organizace z vlastního rozhodnutí, na celkovém počtu zaměstnanců organizace.

Organizacím však není nic známo o tom, jakou měrou investice do lidského kapitálu přispěly k naplnění podnikové strategie a dosažení podnikových cílů. Je to stejné, jako když oddělení marketingu musí vědět, jak jeho kampaň ovlivnila prodej a povědomí o značce. Personalisté musí prokázat, jaký dopad na obchod mají jejich aktivity. Manažeři, kteří nevěří významu lidského kapitálu a jeho řízení, obvykle věnují mnoho času, energie a peněz vytvoření dobré strategie a následně pečlivě připraví pracovní postupy k dosažení vytyčené strategie, ale nepřipraví pracovníky k přijetí strategických priorit společnosti.

### Dostupné versus potřebné ukazatele HCM

Firmy by měly shromažďovat tři typy ukazatelů, které pomáhají k pochopení a zhodnocení vlivu personálních aktivit na obchodní strategii a obchodní výsledky. Jsou jimi: ukazatele výkonnosti, ukazatele účinnosti a dosažené výsledky. První skupina ukazatelů je nejjednodušší z hlediska jejich získání. Informuje o takových skutečnostech, jako jsou náklady na administrativu na pracovníka, počty pracovníků, doba potřebná k obsazení pracovního místa apod. Druhá skupina ukazatelů zachycuje, zda personální programy a techniky mají zamýšlený účinek na pracovníky a jejich týmy. Měly by zjišťovat, zda zaměstnanci získávají a rozvíjejí potřebné schopnosti, zda jsou účastníci i manažeři spokojeni s rozvojovými programy. Z těchto údajů vznikají databáze kompetencí pracovní síly, údaje o obsazení klíčových pracovních pozic a o aktivitách rozvíjejících klíčové talenty. Tyto informace je nezbytné stále

aktualizovat, aby společnost měla průběžné údaje o svém lidském kapitálu. Údaje o lidském kapitálu mohou a měly by ovlivnit vývoj a zavádění podnikové strategie. Strategie, která vychází z chybných předpokladů o disponibilním lidském kapitálu, nemůže uspět. Za třetí, je třeba shromažďovat ukazatele, které prokáží souvislost mezi personálními aktivitami a obchodními výsledky a prokazatelnou schopností organizace získat a rozvíjet konkurenční výhodu. Mohou sem patřit ukazatele jako snižování počtu vadných výrobků, zvýšení rychlosti výroby, četnější inovace, které se objeví po implementaci nových personálních praktik. Významně se uplatní rovněž statistické techniky, které prokáží příčinnou souvislost mezi jednotlivými personálními praktikami a ukazateli výkonu jako je prodej na zaměstnance, spokojenost zákazníků a ziskovost jednotlivých obchodních aktivit. Personální manažer musí být schopen shromáždit data a provést analýzy, které ukáží, jak rozhodnutí v oblasti HCM ovlivní výkon organizace. Organizacím však schopnosti připravovat výzkumy, provádět odpovídající analýzy a interpretovat data ve vztahu k lidskému kapitálu často chybí. /Lawler III, Levenson, Boudreau, 2004/

Organizace se na prokazování významu HCM a jeho jednotlivých oblastí ani příliš nesoustředí. Mívají k dispozici určité informační ukazatele, ale takové výkazy, které by přispěly k tvorbě podnikové strategie, chybějí. David S. Weiss a Richard Finn provedli výzkum současného stavu výkaznictví v oblasti Human Capital a potřeb pro budoucnost. /Weiss, Finn, 2005/ Výzkumu, který proběhl na podzim roku 2003, se účastnilo 246 manažerů a odborníků z personální oblasti z Velké Británie a z Kanady. Firmy, ve kterých respondenti působili, byly různé velké a z různých oblastí podnikání i z veřejného sektoru.

Prokázalo se, že 78 % manažerů je skutečně přesvědčeno o klíčovém významu lidského kapitálu pro podnikatelský úspěch, 52 % bylo přesvědčeno, že měření lidského kapitálu je důležité pro jeho zajištění, ale jen 30 % uvedlo, že investoři se zajímají o výkazy a ukazatele z oblasti HR. Více než polovina HR odborníků užívala externí benchmarking.

Ukazatele, které firmy v současnosti používají, však vesměs nejsou vhodné k podpoře strategického rozhodování. Velká většina organizací (82 %) vykazuje v oblasti HCM pouze statistická data, která doplňuje komentářem, a vyšší management dostává pouze komentáře, jen 32 % vyšších manažerů uvedlo, že dostávají i data. Obvykle uváděnými statistikami jsou počet zaměstnanců a jeho změny, počet nově přijatých pracovníků a počet odchodů z organizace, celková výše mzdových prostředků (prostředků vynaložených na odměny). Dále jsou vrcholovému vedení ve zkoumaných firmách poskytovány nejčastěji informace o dosahování strategických cílů v personální oblasti, výkazy o přínosech vzdělávání a rozvoje, o efektivitě personálních funkcí, ukazatele schopnosti týmového vedení, četnost kontrol výkonu, zpětná vazba od zákazníků, aktivity z oblasti Corporate Social Responsibility, počet disciplinárních řízení, počet stížností zaměstnanců, náklady na poradenskou činnost.

Manažeři ve zkoumaném vzorku vyjadřovali potřebu dostávat výkazy, které jsou více strategické, především takové, na jejichž základě bude možno zvyšovat spokojenost zákazníků a efektivitu práce. Podle toho byly sestaveny přehledy

ukazatelů, které by organizace měly vykazovat v budoucnu. Tyto ukazatele se značně liší od údajů vykazovaných v současnosti. Nejpožadovanější indikátory by měly zachytit schopnost vedení týmu, efektivitu prováděných změn, kompetence zaměstnanců a motivaci pracovníků.

Lišily se však názory personálních odborníků a vyšších manažerů na vhodné ukazatele. Personální manažeři považují za důležité ukazatele: schopnost vedení týmu, návratnost investic do lidského kapitálu, kompetence zaměstnanců, efektivita prováděných změn a motivace zaměstnanců.<sup>6</sup> Vyšší management považuje za nejvýznamnější ukazatel schopnost vedení týmu, dále motivaci zaměstnanců, ale i tvrdá data jako celkový objem odměn, změny počtu zaměstnanců, počty přijímaných a propouštěných zaměstnanců. Výzkum rovněž prokázal, že převážná většina dotazovaných (76 % vyšších manažerů a 91 % personálních odborníků) je přesvědčena, že společnost by měla vést výkaznictví o HCM a informovat investory i širší skupiny stakeholders.

Prokázalo se, že zatímco personální odborníci považují HCM za přínosný už proto, že může potencionálně přispět k zlepšení obchodních výsledků, vyšší management požaduje data, která přesně doloží, jak HCM přispěje k výkonu organizace. Personální odborníci si ověřují správnost používaných technik HCM prostřednictvím benchmarkingu současných ukazatelů a podávají příslušné zprávy vyššímu managementu. Takové údaje však nepomáhají vrcholovému vedení při tvorbě obchodních strategií. Vyšší management bude i nadále pro kontrolu požadovat výkazy tvrdých dat z oblasti HCM. Aby však měli manažeři více podkladů pro tvorbu strategií organizace, potřebují i takové údaje, které vypovídají o strategických možnostech disponibilního lidského kapitálu. V tom se shodují vrcholoví manažeři i personální odborníci a stejně tak jsou zajedno v tom, že nejvýznamnějším údajem je potenciál schopnosti vedení týmu. Tento výsledek vychází z toho, že manažeři se obávají nedostatku kvalitních leaderů. Proto potřebují nalézt metodu, která by ohodnotila potenciál schopnosti vedení týmů v organizaci a porovнала ho s potenciální potřebou podle uvažovaných strategií. Z toho rovněž vyplývá, že z hlediska HCM bude velmi důležité rozvíjet techniky talent managementu, programy následnictví, udržení klíčových zaměstnanců s vůdcovskými předpoklady apod.

### **Kvantitativní a kvalitativní hodnocení významu HCM**

Rostoucí využívání informačních a komunikačních technologií usnadňuje shromažďování a zpracování velkého množství dat a většina organizací disponuje personálním informačním systémem. Sami personalisté se paradoxně stávají dokladem skutečnosti, že kvalita lidského kapitálu a nikoliv technologie je rozhodujícím faktorem výkonu organizace.

Jedním z důvodů je skutečnost, že dnešní vědomostně založený svět spočívá ve všeobecné dynamické změně a masivním přílivu informací. V roce 2010 se údajně množství kódovaných informací zdvojnásobí každých 11 hodin. Dnešní běžné PC se prodávají se 160 gigabytovými harddisky. Bohužel, vědomá mysl je schopna zpracovávat jen něco mezi 16 – 40 bity informací (jedničky a nuly) za sekundu. Člověk se tak stává kritickým místem rozvoje informační společnosti

a musí hledat cesty k řešení tohoto hlavolamu. To je též příčina, proč v posledních letech minulého století začali vrcholoví manažeři akceptovat názor, že nikoliv finance, stavby či vybavení, ale lidé jsou klíčovým faktorem podnikání. /Fitz-enz, 2000, s. 1/ Aby bylo možno zvládnout dynamické změny v turbulentním ekonomickém prostředí a převádět masivní zdroje informací na užitečné vědomosti, začalo hrát rozhodující roli řízení lidského kapitálu. Tato antropomorfizace firem je velkým koncepčním skokem, který manažeři musí udělat.

Nalézt a změřit předpoklady a výsledky efektivního řízení lidského kapitálu bylo cílem studie Nicka Bontise a Jaca Fitz-enze. /Bontis, Fitz-enz, 2002/. Do studie bylo začleněno 25 společností z oblasti finančních služeb s celkem 16 tisíci zaměstnanci. V první fázi výzkumu byla sebrána kvantitativní data ze všech společností: tržby, provozní náklady, zisk, počet zaměstnanců, informace o pohybu (odchodech) zaměstnanců, informace o vzdělávání zaměstnanců, apod. Druhá část výzkumu byla kvantitativní a spočívala ve vyjádření míry souhlasu respondentů s danými výroky. Respondenty bylo 76 představitelů nejvyššího managementu firem.

Základní hypotéza zněla: Organizace investuje do svého lidského kapitálu a zároveň dochází k úbytku lidského kapitálu v organizaci (odchody pracovníků). Rozdíl mezi investicemi a úbytkem určuje hodnotu lidského kapitálu. Hodnota lidského kapitálu je určena působením HCM a odráží se v efektivitě lidského kapitálu. Z hlediska tohoto pojetí určili Bontis a Fitz-enz čtyři oblasti měření lidského kapitálu: efektivitu lidského kapitálu, hodnotu lidského kapitálu, investice do lidského kapitálu a úbytek lidského kapitálu.

Efektivita lidského kapitálu byla určována čtyřmi ukazateli: *tržbami na zaměstnance*, *náklady na zaměstnance*, *ziskem na zaměstnance* a *HC ROI*. Základním ukazatelem byly *tržby na zaměstnance*. *Tržby na zaměstnance* se vypočítají (v souladu s výše uvedeným) jako celkové tržby v daném období vydělené počtem zaměstnanců organizace (resp. přepočteným počtem plných pracovních úvazků). *Tržby na zaměstnance* jsou považovány za agregovaný výsledek vlivu HCM praktik, které ovlivňují chování pracovníků. *Náklady na zaměstnance* se určí jako celkové provozní náklady dělené počtem zaměstnanců (resp. přepočteným počtem plných úvazků). *Zisk na zaměstnance* se určí jako celkový provozní zisk dělený počtem pracovníků (přepočtených plných úvazků). *HC ROI* určuje návratnost investice do zaměstnance. Investicí do zaměstnance se v tomto významu rozumí mzda (odměna) za práci, neboť se předpokládá, že hodnota, kterou pracovník organizaci přinese, je vyšší, než mzda. *HC ROI* udává tuto přidanou hodnotu vytvořenou investicí do lidského aktiva (pracovníka je možno považovat za aktivum v tom významu, že jeho nájemce – zaměstnavatel očekává, že mu přinese výnos). V čitateli výrazu pro výpočet *HC ROI* (tabulka č. 1) je zisk před zdaněním upravený o náklady spojené s odměňováním pracovníků. Výsledná hodnota udává, kolikrát je zhodnocena každá peněžní jednotka vyplacená zaměstnancům. (Např. výsledek 2,7, který byl získán v citované studii, znamenal, že každý jeden dolar vyplacený jako odměna

zaměstnanec, přinesl firmám 2,7 dolaru. Ve studii byla použita modifikace vztahu pro HC ROI, která neuvažuje náklady na benefity).

Hodnota lidského kapitálu předurčuje efektivitu lidského kapitálu. Určení hodnoty lidského kapitálu vychází z myšlenky, že hodnota pracovníků pro organizaci je vyjádřena mzdou, resp. odměnou, která jim je vyplácena jako ekvivalent jimi odvedené práce. Hodnotu lidského kapitálu lze určit pěti ukazateli: *odměny/tržby*, *odměny/náklady*, *průměrná odměna*, *odměna vrcholových manažerů*, *odměna liniových manažerů*. Ukazatel *odměny/tržby* určuje, jaký podíl tržeb představují vyplacené odměny. V časové řadě tento ukazatel vypovídá o tom, zda peněžní jednotka vyplácená jako odměna, přináší větší či menší výnos. Faktor *odměny/náklady* určuje, jaký podíl z celkových provozních nákladů tvoří odměny pracovníků. Ukazatel *průměrná odměna* uvádí průměrnou výši odměny vyplácenou jednomu pracovníkovi organizace. Tato hodnota je často používána k posouzení relativní výše odměny v podniku ve vztahu k výši odměn v odvětví, regionu apod. Faktory *odměna vrcholových manažerů* a *odměna liniových manažerů* vyjadřuje průměrnou odměnu vyplácenou manažerovi na vrcholové úrovni vedení, resp. na nižších stupních vedení. (Určení vrcholového a liniového managementu závisí na organizační struktuře firmy.) Investice do lidského kapitálu jsou považovány za pozitivní prvek řízení lidského kapitálu. Organizace investují do svého lidského kapitálu kromě mezd především formou nákladů na vzdělávací a rozvojové programy. Investice do lidského kapitálu je možno popsat třemi ukazateli: *míra rozvoje*, *investice do vzdělávání* a *náklady na vzdělávání*. *Míra rozvoje* popisuje, do jaké míry organizace poskytuje svým pracovníkům přístup ke vzdělávacím programům. Vyjadřuje, kolik procent pracovníků se ve sledovaném období zapojilo do vzdělávacích programů organizovaných firmou. Ukazatel *investice do vzdělávání* informuje o průměrné peněžní částce vynaložené na vzdělávání jednoho pracovníka (vztaženo ke všem pracovníkům organizace). Toto měřítko se používá pro srovnání uvnitř odvětví. Ukazatel *náklady na vzdělávání* vyjadřuje, kolik stálo průměrně vzdělávání jednoho pracovníka, který se v daném období účastnil vzdělávacího programu. Tento ukazatel je tedy obvykle vyšší oproti *investici do vzdělávání*.

Úbytek lidského kapitálu snižuje jeho hodnotu. Úbytek nastává při odchodech pracovníků a je obecně negativním jevem, spjatým s odlivem intelektuálního kapitálu organizace. Proto je nutno sledovat ukazatele: *dobrovolné odchody pracovníků* (rezignace), *nedobrovolné odchody pracovníků* a *celkový odchod pracovníků*. *Dobrovolné odchody pracovníků* udávají počet zaměstnanců, kteří se ve sledovaném období sami rozhodli ukončit svůj pracovní poměr v organizaci. Z hlediska řízení lidského kapitálu se jedná o velmi významný ukazatel, jelikož přináší informaci o tom, kolik pracovníků se rozhodlo z organizace odejít zřejmě proto, že u jiné firmy očekávají lepší pracovní podmínky. *Nedobrovolné odchody* zachycují počet zaměstnanců, kteří odešli z rozhodnutí zaměstnavatele (popř. se sem zahrnují pracovníci, kteří pozbyli zdravotní schopnosti nebo zemřeli). Tento ukazatel odráží jednak kvalitu výběru pracovníků, ale je také výrazně ovlivněn ekonomickou situací podniku. *Celkový*

*odchod pracovníků* je součtem předchozích dvou ukazatelů a udává celkový počet pracovníků, kteří opustili organizaci bez ohledu na důvod. V této oblasti se též sleduje *průměrná doba trvání pracovního poměru* pro různé kategorie zaměstnanců, popř. i *průměrný věk zaměstnanců*.

### Korelace ukazatelů lidského kapitálu

Ve zkoumaném vzorku firem byly určeny výše uvedené ukazatele a byly vypočítány Pearsonovy koeficienty vzájemné korelace. Absolutní hodnota Pearsonova koeficientu větší než 0,5 ukazuje na vysokou závislost, absolutní hodnota vyšší než 0,7 na značně vysokou závislost. Kladná hodnota koeficientu vyjadřuje závislost přímou, záporná hodnota nepřímou. Zjištěné významné závislosti mezi ukazateli jsou uvedeny v tabulce č. 2:

**Tabulka č. 2: Významné závislosti ukazatelů lidského kapitálu**

Ukazatel 1	Ukazatel 2	Pearsonův korelační koeficient
<i>Efektivita lidského kapitálu</i>		
Tržby na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru liniových manažerů	0,696
Tržby na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru administrativních pracovníků	0,670
Náklady (provozní) na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru vrcholových manažerů	0,632
Náklady (provozní) na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru liniových manažerů	0,624
Náklady (provozní) na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru administrativních pracovníků	0,647
Zisk (provozní) na zaměstnance	Průměrná doba trvání pracovního poměru liniových manažerů	0,640
<i>Hodnota lidského kapitálu</i>		
Průměrná odměna	Počet vrcholových manažerů	0,686
<i>Investice do lidského kapitálu</i>		
Náklady na vzdělávání (na jednoho účastníka)	Průměrný věk vrcholových manažerů	-0,847
Náklady na vzdělávání (na jednoho účastníka)	Průměrný věk zaměstnanců - specialistů	-0,942
Náklady na vzdělávání (na jednoho účastníka)	Průměrná doba trvání pracovního poměru zaměstnanců - specialistů	-0,895
<i>Úbytek lidského kapitálu</i>		
Dobrovolné odchody zaměstnanců	Průměrná doba trvání pracovního poměru administrativních pracovníků	-0,705

V oblasti efektivity lidského kapitálu byla zjištěna vysoká přímá závislost mezi tržbami na zaměstnance a mezi průměrnou dobou trvání pracovního



poměru liniových manažerů a totéž platí pro průměrnou dobu trvání pracovního poměru administrativních pracovníků (bankovní úředníci apod.). Z toho lze usuzovat, že s přibývajícím délkou praxe budou vzrůstat tržby, které generují tyto kategorie pracovníků. Závislost mezi tržbami připadajícími na jednoho zaměstnance a délkou pracovního poměru však nebyla zjištěna u vrcholových manažerů ani u specialistů. Provozní náklady na zaměstnance pozitivně koreluje s délkou pracovního poměru u vrcholových i liniových manažerů stejně jako u administrativních pracovníků. Tato závislost se neprokázala u specialistů. Zajímavým zjištěním bylo, že provozní zisk na zaměstnance pozitivně koreluje s průměrnou dobou trvání pracovního poměru pouze u kategorie liniových manažerů. Z toho vyplývá, že zkušenosti liniových manažerů jsou rozhodující pro výši zisku připadajícího na jednoho zaměstnance. V oblasti hodnoty lidského kapitálu byla zjištěna jen jedna významná korelace, a to mezi výší průměrné odměny a počtem vrcholových manažerů. Pokud tedy budou přibývat členové vrcholového vedení, je nutno přepokládat růst průměrné odměny ve firmě (a naopak). V oblasti investic do lidského kapitálu byly zjištěny některé významné korelace věku zaměstnanců a nákladů na vzdělávání jednoho účastníka. Čím nižší je věk vrcholových manažerů a specialistů tím vyšší náklady na jejich vzdělávání jsou vynakládány. U specialistů se navíc prokázalo, že náklady na jejich vzdělávání klesají s rostoucí dobou jejich zaměstnání v organizaci. Z hlediska úbytku lidského kapitálu byla nalezena pouze nepřímá korelace mezi dobou trvání pracovního poměru administrativních pracovníků a počtem jejich rezignací. Podobná závislost se neprokázala u vrcholových ani liniových manažerů ani u specialistů.

### **Strukturální vztahy mezi oblastmi HCM a výkonem podniku**

Vztahy mezi jednotlivými oblastmi HCM a jejich vliv na výkon podniku byly zkoumány v kvalitativní části výzkumu Nicka Bontise a Jaca Fitz-enze. Každý ze 76 respondentů byl požádán, aby vybral pouze tři pojmy z uvedených patnácti, které považuje za nejvýznamnější oblasti z hlediska řízení lidského kapitálu:

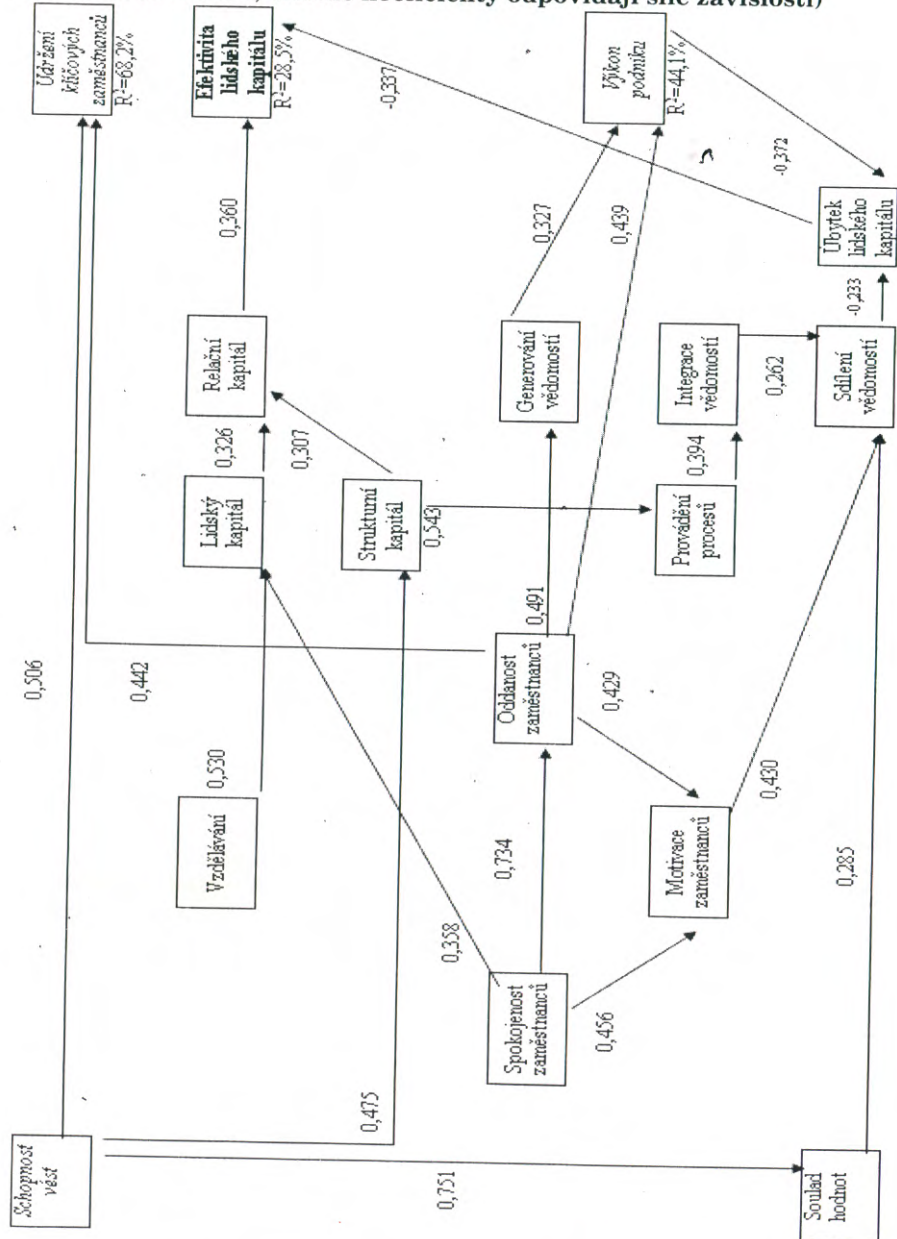
1. spokojenost zaměstnanců,
2. motivace zaměstnanců,
3. lidský kapitál,
4. schopnost vést,
5. sdílení vědomostí,
6. oddanost zaměstnanců,
7. soulad hodnot,
8. strukturální kapitál,
9. provádění procesů,
10. integrace vědomostí,
11. vzdělávání,
12. udržení klíčových zaměstnanců,
13. relační kapitál,
14. generování vědomostí,
15. výkon podniku.

Třemi vybranými nejvýznamnějšími oblastmi byly: schopnost vést, výkon podniku a udržení klíčových zaměstnanců. Následně bylo respondentům předloženo celkem 82 tvrzení, s nimiž měli prostřednictvím škály 1 (zásadě nesouhlasím) až 7 (zcela souhlasím) vyjádřit míru souhlasu. Tato tvrzení vždy souvisela s některou z výše uvedených 15 oblastí HCM. Nejnižší míru souhlasu vyjádřili respondenti s tvrzeními, že informační systém zahrne vědomosti zaměstnanců, a že vědomosti jsou díky databázím snadno dostupné. I z další struktury tvrzení vyplynulo, že manažeři si uvědomují význam vědomostí svých pracovníků a vědí, že tyto vědomosti nelze jednoduše získat či dokonce zaznamenat do databází. Nejvyšší míru souhlasu vyjadřovali dotázaní s výrokem, že jejich zaměstnanci mají předpoklady a schopnosti dosáhnout úspěchu, a byli rovněž přesvědčeni o zodpovědném přístupu zaměstnanců ke svěřeným úkolům a o jejich vysoké odbornosti. Zároveň však realisticky připustili skutečnost, že konkurence se snaží získat jejich klíčové pracovníky.

S užitím odpovídajících statistických metod byla následně vypočtena korelační matice pro uvedených patnáct oblastí HCM. Z této matice vyplynulo, s čím respondenti nejvíce spojují tři nejvýznamnější oblasti HCM. Schopnost vést je v přímé korelaci se souladem hodnot (korelační koeficient 0,771) a s udržením klíčových zaměstnanců (0,722). Výkon podniku koreloval nejsilněji s motivací zaměstnanců (0,566) a s oddaností zaměstnanců (0,560). Udržení klíčových zaměstnanců korelovalo kromě schopnosti vést s oddaností zaměstnanců (0,724). Výsledky potvrdily rozšířený názor o významu schopnosti vést, neboť manažeři jsou pro zaměstnance zároveň nositeli firemních hodnot. Stejně tak je vedení důležité pro udržení zaměstnanců, neboť při odchodech zaměstnanců se prokazuje, že příčinou odchodu často bývají špatné vztahy s přímým nadřízeným. Výkon podniku je dáván do korelace s motivací a oddaností zaměstnanců.

Dalšími metodami matematického modelování ohodnotili Bontis a Fitz-enz vzájemné strukturální vztahy mezi jednotlivými oblastmi řízení lidského kapitálu. Na základě výsledků sestavili kauzální mapu lidského kapitálu (obrázek č. 1). Koeficienty u jednotlivých cest mohou nabývat hodnot od -1,0 do +1,0 a jejich absolutní hodnota určuje sílu závislosti. V mapě jsou zachyceny závislosti, které jsou statisticky významné. U klíčových oblastí jsou navíc uvedeny hodnoty R-kvadrát, které vyjadřují vypovídací schopnost modelu. Např. hodnota R-kvadrát pro udržení klíčových zaměstnanců je rovna 68,2 %, což znamená, že tento model objasňuje více než dvě třetiny změn v této oblasti.

Obrázek č. 1: Kauzální mapa lidského kapitálu (šipky znázorňují kauzální závislosti, číselné koeficienty odpovídají síle závislosti)



Bontis a Fitz-enz stanovili pět výzkumných závěrů:

### **I. Schopnost vést je klíčovým předpokladem řízení lidského kapitálu**

Schopnost vést významně ovlivňuje ochotu klíčových zaměstnanců setrvat v organizaci a je určující pro sdílení firemních hodnot. Sdílení firemních hodnot snižuje počty odchodů pracovníků a podporuje sdílení vědomostí. Je efektivní rozvíjet schopnost manažerů vést, protože se tím zároveň snižuje počet odchodů pracovníků a zvyšuje se sdílení vědomostí v organizaci, za takové situace se též snáze prohlubuje sdílení firemních hodnot iniciované managementem.

### **II. Řízení intelektuálního kapitálu zvyšuje HC ROI**

Organizace usilují o zvyšování tržeb a zisku připadajícího na jednoho zaměstnance a tím o zvyšování HC ROI. To je ovlivňováno minimalizací úbytku lidského kapitálu, což je přirozené, neboť nižší počet odchodů pracovníků přispívá k rozšiřování firemní báze disponibilních vědomostí a snižuje negativní dopady doby orientace a adaptace nově přijímaných pracovníků. Ve výzkumu se prokázalo, že lidský kapitál má pozitivní vliv na relační kapitál, a také že strukturální kapitál má pozitivní vliv na relační kapitál. Relační kapitál je rozhodujícím faktorem efektivity lidského kapitálu. Protože lidský kapitál, strukturální kapitál a relační kapitál tvoří souhrnně intelektuální kapitál organizace, lze říci, že efektivní management intelektuálního kapitálu bude přinášet lepší finanční výsledky na jednoho zaměstnance. Rozvoj lidského kapitálu je přitom pozitivně ovlivňován úrovní vzdělávání zaměstnanců a jejich obecnou spokojeností.

### **III. Pocity zaměstnanců silně ovlivňují výkon podniku**

Pocity zaměstnanců jsou určeny jejich spokojeností, mírou oddanosti a motivovaností. Tyto tři faktory jsou mezi sebou významně provázány. Ovlivňují ovšem i další oblasti řízení lidského kapitálu. Spokojenost ovlivňuje lidský kapitál, vyšší motivace přispívá k ochotě sdílet vědomosti. Oddanost zaměstnanců je velmi důležitá pro udržení klíčových zaměstnanců, generování vědomostí a pro výkon podniku.

### **IV. Knowledge management podporuje HCM**

Knowledge management (řízení vědomostí) můžeme modelově pojmout jako souhrn generování vědomostí, integrace vědomostí a sdílení vědomostí. Výzkum prokázal význam propojování knowledge managementu a human capital managementu. Spokojenost zaměstnanců se pozitivně odráží na generování vědomostí, integrace vědomostí pozitivně působí na provádění procesů a následně se zvyšuje sdílení vědomostí. Sdílení vědomostí se prohlubuje, jestliže jsou sdíleny firemní hodnoty, a to vede ke snižování úbytku lidského kapitálu. Jsou-li hodnoty zaměstnanců v souladu s firemními hodnotami, jsou zaměstnanci ochotni sdílet vědomosti a nemají tendenci opouštět organizaci. Je-li knowledge management propojen s řízením lidského kapitálu, snižují se odchody zaměstnanců z organizace a roste výkon podniku.

## V. Výkon podniku má zpětný vliv na úbytek lidského kapitálu

Výkon podniku je výrazně spjat se třemi oblastmi řízení lidského kapitálu. Je pozitivně ovlivněn oddaností zaměstnanců a generováním vědomostí. Organizace bude trvale podávat dobrý výkon, jsou-li její zaměstnanci oddáni myšlence firemního úspěchu. Zajímavou zpětnou vazbou je nepřímá korelace výkonu podniku a úbytku lidského kapitálu. Výkon podniku je tedy pozitivně ovlivněn oddaností zaměstnanců a jejich schopností generovat nové vědomosti. Uspokojivý výkon podniku snižuje odchody pracovníků a to pozitivně ovlivňuje efektivitu lidského kapitálu, tedy zlepšuje příslušné kvantitativní finanční ukazatele.

Výsledky studie dokládají význam měření a modelování v oblasti lidského kapitálu. Aby se personální manažeři stali skutečně strategickými partnery vrcholového managementu, musí být schopni doložit význam lidského kapitálu a jeho řízení měřitelnými ukazateli. Nejde však jen o účetní zachycení minulého a současného stavu. Je potřeba hledat indikátory, které budou schopny vypovídat o stavu lidského kapitálu v organizaci a jeho připravenosti na budoucnost. /Fitzenz, 2000, s. 249/

Přínos kauzální mapy lidského kapitálu je zřejmý. Vrcholoví manažeři se mohou vizuálně přesvědčit, jaké jsou předpoklady a vlivy jednotlivých oblastí řízení lidského kapitálu, jejichž konečným důsledkem je uspokojivá efektivita lidského kapitálu, kterou lze měřit uvedenými kvantitativními ukazateli. Z mapy jsou ovšem rovněž zřejmé vzájemné vztahy jednotlivých oblastí HCM a výkonu organizace, stejně jako velikost vlivu HCM na výkon (44 %).

## Ukazatele lidského kapitálu v Evropě a v USA

Metodologii měření a databázi ukazatelů lidského kapitálu rozvíjí od roku 2003 ve spolupráci společnost PricewaterhouseCoopers, Saratoga Institute, který je považován za přední instituci zabývající se měřením lidského kapitálu, a EP-First, evropská společnost shromažďující ukazatele lidského kapitálu. V jejich databázích jsou zaznamenávána data z více než 10 000 společností z Evropy a z USA. Společnosti jsou z nejrůznějších průmyslových odvětví, z bankovníctví a finančních služeb, telekomunikací, informačních technologií, maloobchodu i z veřejného sektoru a veřejných služeb. Data poskytují cenné informace o finančním výkonu, přidané hodnotě, produktivitě, odměňování a chování zaměstnanců. Klienti tak získávají údaje pro benchmarking a pro udržení konkurenceschopnosti v oblasti lidského kapitálu. Podle zjištění Saratoga Institute dochází k významným rozdílům v ukazatelích lidského kapitálu mezi USA a Evropou, přičemž v Evropě se projevují ještě značné rozdílnosti při srovnání západní části se střední a východní částí (tabulka č. 3). /Saratoga and PricewaterhouseCoopers, 2005/

Navzdory obecně rostoucím tržbám a ziskům na konci 90. let 20. století ukazatele efektivity lidského kapitálu (tržby na zaměstnance a zisk na zaměstnance) klesaly. Saratoga Institute dospěl k závěru, že v těchto ekonomicky úspěšných letech organizace ztratily kontrolu nad náklady na lidský kapitál, když rozsáhle přijímaly pracovníky, zatímco pracovní disciplína zaměstnanců klesala. V roce 2000 a 2001 došlo k ekonomickému poklesu, v jehož důsledku byl

zastaven nábor pracovníků, naopak docházelo k propouštění a výrazně se zpřísnilo řízení nákladů. Klesaly tržby i zisky, protože organizace nebyly schopny přizpůsobit své náklady rychlému poklesu poptávky. Avšak snížení počtu pracovníků a rychlé zlepšení finančního managementu pomohlo mnoha podnikům vyhnout se hlubší krizi. V letech 2002 a 2003 nastalo v USA i v Evropě oživení ve většině sektorů a s tím k růstu tržeb i zisku. Mezi lety 2001 a 2003 vzrostly tržby na pracovníka v USA o 18 % a v Evropě o 11,3 %. Zisk před zdaněním připadající na jednoho pracovníka ve stejném období vzrostl v USA o 56 % a v Evropě o 26 %. Tyto ukazatele naznačují, že USA jsou ve srovnání s Evropou schopny rychleji a pružněji reagovat na měnící se ekonomické podmínky.

**Tabulka č. 3: Ukazatele lidského kapitálu – Evropa, r. 2003**

Ukazatel	Oblast	Údaj roku 2003	Rozdíl 2003 - 2001 v % hodnoty 2001
HC ROI €	Stř. a vých Evropa	1,10	3,2
	Záp. Evropa	1,13	1,1
	Celá Evropa	1,13	0,9
Tržby na zaměstnance €/FTE	Stř. a vých Evropa	51 298	47,2
	Záp. Evropa	157 187	8,7
	Celá Evropa	154 315	11,3
Zisk na zaměstnance €/FTE	Stř. a vých Evropa	612	63,4
	Záp. Evropa	4 238	20,6
	Celá Evropa	4 045	26,3
Odměny / Tržby %	Stř. a vých Evropa	15,1	-14,1
	Záp. Evropa	21,8	-6,5
	Celá Evropa	21,6	-6,7

Hodnota HC ROI udává, kolik euro přineslo každé euro vyplacené zaměstnancům jako přímá odměna nebo formou benefitu (matematicky se jedná o bezrozměrnou míru, interpretuje se však pro názornost v peněžním vyjádření, má ale smysl jejich srovnání i pro různé měnové jednotky). Pokud se tedy snižuje zisk (před zdaněním), zůstane hodnota HC ROI nezměněna pouze v případě, že poklesnou i náklady na odměny a benefity. To se ovšem nestalo ani v USA ani v Evropě v období 1999 – 2001 a v důsledku toho HC ROI v USA poklesl z 1,65 \$ v roce 2000 na 1,31 \$ v roce 2001, v Evropě, kde tato hodnota byla celkově nižší, činila v roce 2000 1,15 €, v roce 2001 1,12 € a v roce 2002 1,07 €. Následně došlo k jejich zlepšení, v USA HC ROI vzrostl v roce 2003 výrazně na 1,48 \$ a v Evropě došlo v témže roce k mírnému zvýšení na 1,13 €. Opět je tedy patrná různá míra schopnosti rychle zareagovat na změněné ekonomické podmínky. HC ROI je výrazně ovlivněn celkovými náklady na mzdy a benefity, ty vzrostly v letech 2001 – 2003 o 18 % v USA a o 6,9 % v Evropě. Ačkoliv růst těchto nákladů v Evropě byl nižší než v USA, evropské firmy musí důsledně řídit své náklady a zvláště

kontrolovat růst personálních nákladů, respektive dosahovat vyššího zisku připadajícího na jednotku investovanou do pracovní síly. HC ROI zároveň reaguje na to, zda jsou produkty prodávány s výhodnou marží. Je důležité sledovat i odměny (mzdy a benefity) ve vztahu k tržbám. Zejména je důležité sledovat vývoj těchto veličin v čase jak pro kontrolu hospodaření ve vlastní firmě, tak při benchmarkingu, pro posouzení, zda organizace dosahuje konkurenceschopných výsledků. V Evropě došlo ve sledovaném období ke snížení podílu odměn k tržbám o 6,7 %. Toto zlepšení bylo dosaženo díky racionalizačním programům, které vedly ke snížení nákladů na odměňování zaměstnanců. Změny v ukazateli odměn vztahených k tržbám musí být porovnávány i s celkovými změnami tržeb a zisku, aby bylo zřejmé, že nedošlo k nežádoucímu vývoji odměn zaměstnanců. Každopádně se náklady práce ve vztahu k produktivitě stávají důležitým ukazatelem pro strategické rozhodování. V současnosti jsme tak svědky tzv. offshoringu, neboli přesunu výroby do oblastí s nižšími náklady práce.

### Závěr a vážné náměty k diskuzi

V listopadu 2003 se v Kanadě uskutečnila „think tank session“ s cílem navrhnout, co lze udělat pro zvýšení zájmu podniků o řízení lidského kapitálu. Jedním ze závěrů bylo konstatování, že měření a výkaznictví v oblasti lidského kapitálu je součástí strategických procesů v organizaci a musí být nedílnou součástí HCM, aby bylo prokazatelné, že řízení lidského kapitálu je přínosné. Je ovšem prakticky nemožné jednoznačně říci, jaké ukazatele a jak vykazovat. Vzhledem k tomu, že řízení lidského kapitálu se týká lidské stránky organizací, a systémy s lidskými prvky jsou charakteristické nejvyšší mírou nepředvídatelnosti, může být tvrdé kvantitativní výkaznictví problémem, zato v této oblasti nelze opomíjet metody založené na kvalitativním šetření.

Jedním z cílů tohoto příspěvku je současně pocitovaná potřeba vyvolání diskuse o problémech, které snahy o kvantifikaci jak lidského kapitálu, tak velikosti jeho přínosu pro podnik, přinášejí. V prvé řadě se jedná o používané základní pojmy. Odborníci působící v oblasti personální ve svých textech a vystoupeních zcela běžně používají pojem „investice do lidského kapitálu“ a současně vyslovují požadavky pro zahrnování lidského kapitálu do „výkaznictví“ podniku. Použití pojmu „investice do lidského kapitálu“ je v souvislosti s obvyklým vymezením investice problematické. Investice je většinou definována jako „výdaj směřující k pořízení (popř. zhodnocení) aktiva používaného pro podnikatelskou činnost“. Výdaje jsou označovány jako *výdaje kapitálové* a jejich realizací se zvyšuje hodnota majetku podniku (aktiv). V oblasti lidského kapitálu je však nutno si uvědomit, že:

- Realizované výdaje jsou výdaji nikoliv do vlastního majetku podniku, ale do „majetku cizího“.
- Snad každý podnik, ve svém vlastním zájmu, obvykle své investice hodnotí, k čemuž využívá řady ukazatelů. Pro hodnocení je u většiny ukazatelů podstatný základní údaj – hodnota (ocenění) investice. Je tedy základní otázkou, zda *hodnota* lidského kapitálu je *měřitelná* či nikoli. Od tohoto

konstatování se dají dále odvíjet řešení pro způsob a možnosti „vykazování – nevykazování“ lidského kapitálu.

V předchozím textu je dále zmíněn požadavek na poskytování informací o významu lidského kapitálu a jeho hodnotě spoluvlastníkům, investorům v rámci ekonomických výkazů. Není nezajímavé připomenout, že v oblasti výkaznictví tyto informace nejsou příliš intenzivně vyžadovány. Informace pro rozhodování v podobě „výkazů“ jsou upraveny mezinárodními účetními standardy IAS (International Accounting Standards), jež jsou od roku 2000 nahrazovány IFRS (International Financial Reporting Standards). Jejich hlavním smyslem a účelem je poskytovat co nejobektivnější informace externím uživatelům (investorům) pro rozhodování, přičemž v oblasti lidských zdrojů standardy IAS/IFRS (konkrétně IAS 38) **výslovně zakazují kapitalizaci výdajů na „školení pracovníků (employee training)“**.

Obdobně jiná část světové ekonomiky (USA) respektující standardy US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) se „chová“ identicky (např. vyhláška SFAC 6 – SFAC = Statement of Financial Accounting Concepts). Je nutno si uvědomit, že pravidla standardů IAS/IFRS i US GAAP nejsou vytvořena mocensky (zákonem), ale na základě iniciativy významných subjektů v hospodářské praxi a jsou „respektována dobrovolně“. Vlastní hospodářská praxe – a to ne v nevýznamném rozsahu – zatím zahrnutí hodnoty lidského kapitálu ve finančních výkazech může zřejmě ve svém rozhodování postrádat.

### Literatura:

- [1] BONTIS, N. - FITZ-ENZ, J. (2002): Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*. 3, 3, s. 223 - 247.
- [2] BONTIS, N. (1996): There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60, 4, p. 40 - 47.
- [3] FITZ-ENZ, J (2000): *The ROI of Human Capital*. New York: Amacom, p. 1.
- [4] GROSSMAN, R. J. (2005): Blind Investment. *HRMagazine*. Jan, vol. 50, Iss1, s.40 - 48.
- [5] *Human Resources Management*. Elektronický newsletter měsíčníků Moderní řízení a Právní rádce. č. 12/2005. HR – strategický partner pro dosažení strategických cílů. s. 1.
- [6] IAS 38 Nehmotná aktiva.
- [7] JAMRONG, J. J. – OVERHOLT, H. M. (2004): Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. *HR, Human Resource Planning*. 27, 1, s. 51 - 62.
- [8] JAŠEK, R. (2005): Informační podpora činnosti krizového managementu. *Krizový manažment. Crisis management*, č.1. Žilina: Vydavatelství ŽU, s. 29 - 31.
- [9] *Key trends in human capital: A global perspective* (2005). Saratoga and PricewaterhouseCoopers.



- [10] LAWLER III, E. E. – LEVENSON, R. A. – BOUDREAU, J. W (2004): HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *HR, Human Ressource Planning*. 27, 4, s. 27 - 35.
- [11] SFAC 6.
- [12] WEISS, D. S. – FINN, R. (2005): HR Metrics that Count: Aligning Human Capital Management to Business Results. *HR, Human Ressource Planning*. 28, 1, s. 33 - 38.