

# Podnikové univerzity (corporate universities) a jejich význam pro rozvoj vedoucích pracovníků

## Machalová, Jana

Klíčová slova: corporate university, company learning strategy, corporate education, human capital development, corporate learning

### Abstrakt

Podnikové univerzity jsou v některých publikacích zmiňovány jako fenomén konce minulého století. Jejich rozvoj byl započat v USA, ale postupem času se rozšířily po celém světě. Někteří autoři zmiňují jejich relativní úpadek v současné době, jiní jsou zastánci jejich přínosu. V této práci je blíže uvedeno kritické zhodnocení jejich přínosu se zaměřením na klíčové kompetence, které jsou pomocí nich rozvíjeny. Zahrnuty jsou rovněž poznatky vážící se ke klíčovým skupinám a jejich individuální náplni rozvoje, stejně tak i přínos a strategický význam existence podnikových univerzit pro organizace samotné. Pro srovnání jsou nastíněny i další směry současného podnikové vzdělávání.

### Úvod

V současné době je kladen stále větší důraz na vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců napříč celou hierarchií organizací po celém světě. Největší očekávání jsou však zcela logicky kladena na profesní způsobilost a kompetence vedoucích pracovníků, kteří jsou hlavní hybnou silou všech podnikových procesů a změn a musí tak být co nejvíce kompetentní při předávání nejen vlastních zkušeností, ale i stále nových znalostí ostatním pracovníkům. Způsobů, jak nabýt potřebné znalosti pro výkon dané pozice je dozajista nespočet. K těm nejtradičnějším patří interní zdroje vzdělávání organizované tréninkovými a vzdělávacími odděleními, jenž mají v mnoha organizacích již dlouholetou tradici.

Novodobější a více progresivní metodou jsou podnikové univerzity, k jejichž masivnímu rozvoji došlo počátkem 90. let minulého století (Margherita a Secundo, 2009, s. 176). V dnešní době jsou investice do lidského kapitálu na vrcholu žebříčku priorit velkého množství organizací, proto mohou být podnikové univerzity klíčovým pomocníkem nejen pro zvýšení úrovně vzdělání, ale i pro získávání talentovaných pracovníků nebo budování image podniku.

V následující části práce bude provedena systematická literární rešerše, která bude mít za cíl blíže představit podnikové univerzity a zaměřit pozornost především na to, jaké klíčové kompetence rozvíjejí u vedoucích pracovníků.

### Teoretická východiska

Přechod ke globální ekonomice zvýšil konkurenci na trhu a připravil tak nové výzvy pro profesní vzdělávání. Důležitost tkví v zohlednění potřeb moderní ekonomiky a organizací, které musí převzít iniciativu při školení zaměstnanců a posílit tím jejich vzdělání (Lytovchenko, 2016, s. 35). Podnikové vzdělávání se v 21. století prosadilo jako rychle rostoucí sektor v oblasti rozvoje lidského kapitálu (Margherita a Secundo, 2009, s. 177). Této iniciativy by mohlo být dosaženo pomocí podnikových univerzit. Co se pod tímto pojmem konkrétně skrývá? Alagaraja a Li (2015, s. 5) sjednotily zhruba 20 definic od vývoje pojmu podniková univerzita (původně *corporate college*) až po nejnovější definice. Jedny z prvních definic zdůrazňují týmový trénink a učení. Mezi ně patří například definice vykreslující podnikovou univerzitu jako samostatný subjekt, který zodpovídá za vzdělávání a rozvoj členů organizace (Meister, 1994 podle Alagaraja a Li, 2015, s. 18). Novější definice si našly cestu k integraci do hodnotového řetězce organizace a představují zajištění jedinečných konkurenčních výhod. Mezi ně patří například pohled na podnikovou univerzitu jako na vzdělávací entitu, která slouží jako strategický nástroj k pomoci mateřské organizaci v dosažení jejího poslání prostřednictvím činností, které rozvíjejí učení, znalosti a moudrost (Allen, 2002 podle Alagarija a Li, 2015, s. 19).

Ve své podstatě podniková univerzita působí jako škola zaměřující své aktivity na současné a budoucí manažery organizace, případně na manažery dceřiných, či jinak spřátelených společností (Cappiello a Pedrini, 2017, s. 3). Z pohledu strategických investic jsou podnikové univerzity považovány za stěžejní přínos pro politiku řízení lidských zdrojů. Investice do podnikových univerzit jakožto do rozvoje zaměstnanců a podnikového úsilí vytvářejí prostředky pro získání jedinečných výhod v oblasti lidských zdrojů. Vlastnictví podnikové univerzity lze tedy považovat za symbol vůdcovství v odvětví (Parshakov a Shakina, 2018, s. 96). Jedním z nejčastějších cílů, podle provedeného průzkumu až pro 70 % podnikových univerzit, je potřeba integrace zaměstnanců a šíření podnikové kultury. Tento princip se projevuje především u velkých nadnárodních společností, které se ve větší míře snaží zajistit svým zákazníkům vysoké standardy chování (Cappiello a Pedrini, 2017, s. 10-11).

Pro posouzení přínosu vzdělávání prostřednictvím podnikových univerzit je zapotřebí dostatečně konkretizovat zaměření celé práce. K tomu pomůže stanovení výzkumné otázky, kdy její zodpovězení bude hledaným cílem. Konkrétně navrhuji stanovit výzkumnou otázku v následujícím znění: **Jaké jsou klíčové vlastnosti a kompetence, které podnikové univerzity rozvíjejí především u vedoucích pracovníků?**

### Výzkumné metody a data

Hledání zdrojů a následná práce s nimi představovalo dozajista nejpodstatnější a časově nejnáročnější část celé práce. Nyní budou představeny postupné kroky systematického sběru dat a následné práce s nimi. Zmíněna budou také kritéria výběru a práce s vyhledávacím algoritmem. Cílem bylo jednotlivé vhodné zdroje důkladně nastudovat a vybrat z nich pasáže, které budou přínosem pro danou problematiku a budou odpovídat na výzkumnou otázku. Důraz byl kladen především na relevantnost použitých zdrojů.

Všechny použité zdroje byly čerpány výhradně z dostupné elektronické databáze. Primární výběr byl proveden přes vyhledávací databázi Web of Science pro dosažení co nejvíce relevantních výsledků vyhledávání. Pokud nebyly na Web of Science dostupné plné verze těchto článků, probíhalo jejich dohledávání převážně pomocí Google Scholar, MUNI Discovery nebo ScienceDirect. Výhradně však za účelem dohledání celých verzí textu.

Celému výběru předcházelo stanovení vhodného vyhledávacího algoritmu. Ten byl v rozšířeném vyhledávání zvolen následovně: **((TS=((corporate\*) NEAR ((university) OR (universities)) AND ((education) OR (learning) OR (e-learning))))) AND LANGUAGE: (English)**. V různých modifikacích algoritmu jsem zkusila zahrnout zároveň kompetence a schopnosti, ale vyhledávání se tím zbytečně zúžilo. Naopak pokud byl algoritmus nastaven tak, že byly schopnosti a kompetence začleněny k ostatním hledaným parametrům, vyhledávání se příliš rozšířilo. Z toho důvodu jsem algoritmus zanechala v původní podobě a mechanickým tříděním dále vybrala vhodné zdroje.

Následující postup vyhledávání a třídění zdrojů je zachycen na schématu č. 1.

Schéma č. 1: Postup při vyhledávání zdrojů

Výsledkem tohoto procesu bylo z původních 618 vybráno 17 skutečně relevantních článků. Očištění proběhlo na základě časového omezení pouze na zdroje publikované v 21. století. Dále proběhlo jejich zúžení dle nadpisů a několika další kritérií. Mezi ně patřilo omezení na odpovídající kategorie jako je oblast vzdělávání, managementu a podniku. Ve výsledku byly nejvíce preferovány zdroje nejnovější (především z posledních 5 let), na které bylo nejčastěji odkazováno v jiných článcích. Ty byly dále prostudovány na základě jejich abstraktů. V poslední fázi tak zbylo 17 vybraných zdrojů k důkladnému prostudování. Z nich vzešlo 10 zdrojů, které byly vhodné pro dosažení cíle práce. Závěrem byly články doplněny navíc o jeden zdroj, na který bylo nejčastěji odkazováno v pročítaných nebo vybraných studiích jako na jejich primární zdroj. Celkový počet zdrojů, které vstoupily do celé práce je tedy 11. Všechny použité zdroje vedly k následujícím závěrům tykajícím se kompetencí, které jsou u vedoucích pracovníků pomocí podnikových univerzit rozvíjeny.

### Výsledky

Základní myšlenkou podnikových univerzit je získání znalostí potřebných k fungování v dané organizaci. I když se to zdá být triviální, jedná se skutečně o výchozí bod, který je posléze dále obohacován. Tuto myšlenku rozvíjejí Cappiello a Pedrini (2017, s. 12), kteří u klíčových kompetencí manažerů na prvním místě uvádějí získávání a udržování nových znalostí. S tím se ztotožňuje i Margherita a Secundo (2009, s. 181), kteří staví dovednosti a osobní rozvoj do popředí, konkrétně dávají důraz na kvalifikaci a rozvoj dovedností směřovaných k řízení lidí napříč disciplínami a kompetencemi na pracovišti. Z těchto myšlenek vyplývá, že obzvlášť v dnešní turbulentní době, kdy neustále dochází k velkým změnám ve fungování firem, ať už kvůli změnám ekonomickým, technologickým nebo společenským, je pro správný výkon všech funkcí ve společnosti bytostně důležité získávat nové znalosti, a ty následně implementovat do rozhodovacího procesu. Dvojnásob toto platí pro velké nadnárodní společnosti, které provozují své vlastní podnikové univerzity, protože jsou to právě ony, kdo se musí chopit role největšího inovátora.

Již je tedy zřejmé, že hlavní přínos podnikových univerzit tkví v jejich vlivu na učení a výkon. Síly funkční, politické a sociokulturní působily na podnikové univerzity v různých fázích jejich vývoje. Mohou být jedním z faktorů ovlivňujících rozvoj dovedností vedoucích pracovníků (Alagaraja a Li, 2015, s. 5). Které kompetence jsou rozvíjeny u jednotlivých skupin pracovníků a pomocí jakých nástrojů? K bližšímu objasnění slouží schéma č. 2, konkrétně jeho levá část. Rozvoj skupin pracovníků lze rozdělit do čtyř až pěti oblastí. Jako první shora je možné zmínit účast vedoucích pracovníků na tvorbě a provádění strategického řízení prostřednictvím odborné přípravy zahrnující zkušenosti (Lytovchenko, 2016, s. 38). Tato platforma je považována za strategickou, jelikož se zaměřuje na vyšší až vrcholový management a náplň učení přímo souvisí se strategií společnosti. Cílem je propojit profesní rozvoj se specifickými výzvami pro organizaci a začlenit proces učení přímo do strategie (Scarso, 2017, s. 3). Následně jde o nejtalentovanější kandidáty a jejich možný přesun na vyšší manažerské pozice, případně menší a střední manažery, jejichž smysl tkví především v rozvoji osobních kompetencí a porozumění filozofii společnosti a strategii jejího řízení (Lytovchenko, 2016, s. 38). Integrace nových talentů do nejvyšších úrovní představuje velký potenciál, a proto se u něj objevuje častý zájem za strany organizací. Dalším důležitým záměrem pro podnikovou univerzitu je rozvoj klíčových osobních kompetencí a manažerských dovedností u stávajících vedoucích pracovníků (Cappiello a Pedrini, 2017, s. 10-11). Zaměření na střední management může také směřovat k podpoře celopodnikové kultury vedení lidí (Scarso, 2017, s. 3). V neposlední řadě jde o formování vysoké úrovně praktických i funkčních dovedností ostatních pracovníků, a nakonec také externích účastníků z důvodu podpory spolupráce a propojení mezi jednotlivými sektory podniku (Lytovchenko, 2016, s. 38).

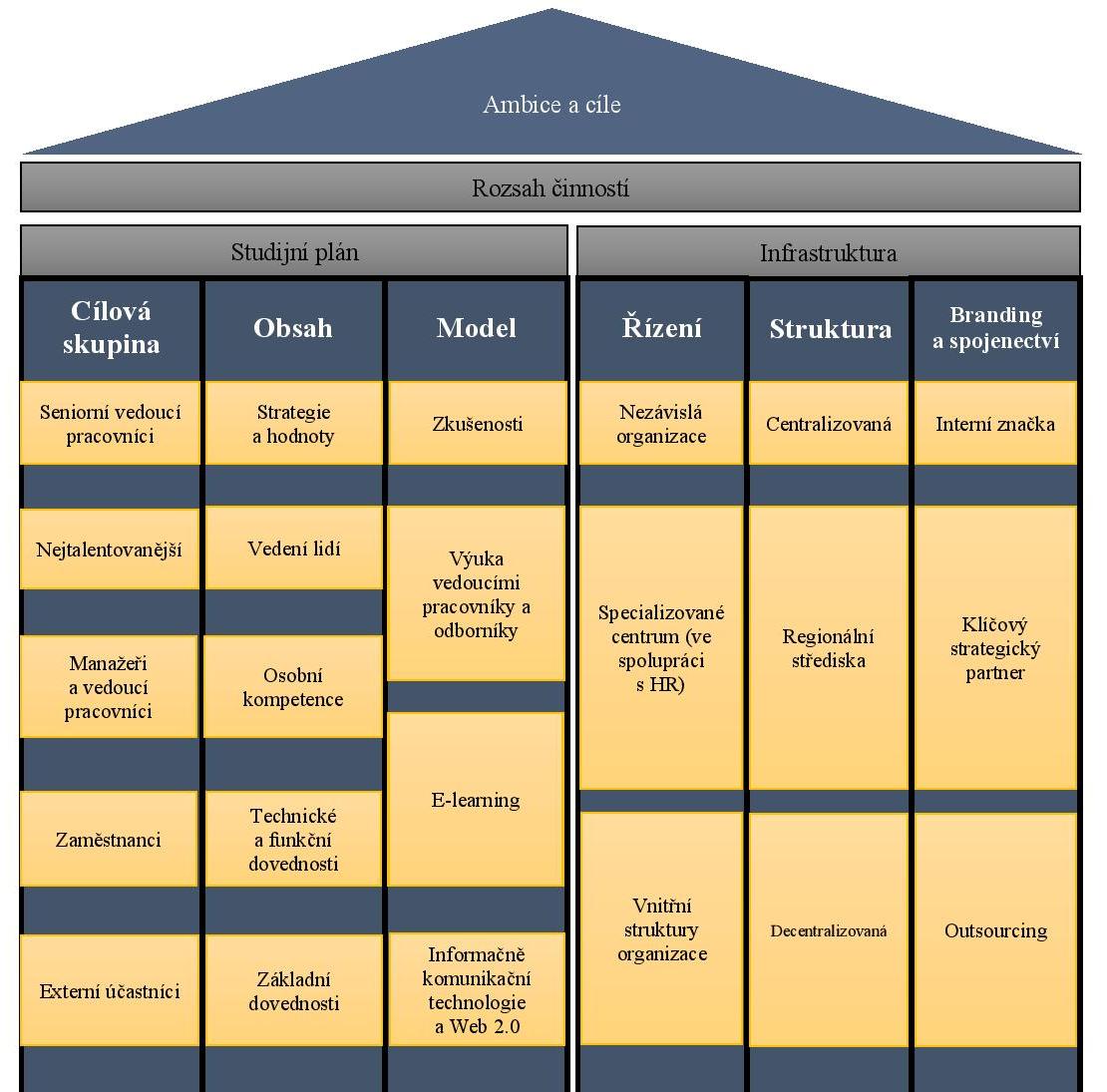


Schéma č. 2: Struktura úspěšné podnikové univerzity (Kolo a spol., 2013)

Mezi další důležité vlastnosti a kompetence, na něž se podniky v rámci svých univerzitních programů snaží nejvíce zaměřit, patří bezesporu rozvoj vůdčích schopností a znalostí technologií (Lytovchenko, 2016, s. 37). Novější pojetí podnikových univerzit se zaměřuje na integraci rozvoje kompetencí spojených s technologiemi například i tím, že využívá technologie jako způsob učení. (Margherita a Secundo, 2009, s. 180). Důraz na tyto kompetence však není v poslední době výsadou pouze podnikových univerzit, ale i celkový systém vzdělávání se snaží transformovat tak, aby dokázal nabídnout dostatečně kvalitní vzdělání právě v těchto směrech (Rowlands, 2013, s. 1279). Nároky na vzdělanost pracovní síly, zejména co se týká znalosti nových technologií, v průběhu času rostou také v důsledku masivního rozvoje a implementace těchto technologií do podnikových procesů napříč různými obory. Práci, kterou dříve vykonávali nekvalifikovaní pracovníci, v posledních letech z velké části přebírají stroje a umělá inteligence, na trhu tak vzniká tlak na zlepšení kvalifikace těchto pracovníků a jejich zapojení do jiných činností, zejména pak spojených s obsluhou oněch zmíněných nových strojových a technologických řešení (Antonelli, Cappiello a Pedrini, 2013, s. 34). Při uvažování zjednodušeného modelu velké části procesů, který dnes uvnitř firem běží, se jedná o vazbu mezi technologií, zaměstnancem obsluhujícím tuto technologii a vedoucím pracovníkem zodpovědným za vedení zmíněného zaměstnance. Z toho je tedy patrné, že právě vůdčí schopnosti a schopnosti práce s technologiemi jsou pro správnou funkci těchto procesů naprosto nezbytné.

Mezi další kompetence, které podnikové univerzity rozvíjí, patří rovněž měkké dovednosti jako je komunikace, spolupráce, kreativita, řešení problémů nebo řízení změn (Margherita a Secundo, 2009, s. 182).

Historicky však sloužily podnikové univerzity k rozvoji odlišných kompetencí pracovníků, než je tomu dnes. Například první podniková univerzita v USA, General Motors Engineering and Management Institute založena v roce 1919, se zpočátku zaměřovala pouze na výuku obchodních dovedností. V dnešní době, kdy je známá jako Kettering University, již univerzita poskytuje mimo jiné i programy jako například uznávané MBA (Lytovchenko, 2016, s. 37). Nepatří tím mezi výjimky, protože i další podnikové univerzity rozsáhlých celosvětových korporátů již rovněž dosáhly funkce pro udělování akademických titulů a vytváření vzdělávacích a školících programů uznávaných i jinými organizacemi. Nejedná se však pouze o systémy poskytující jednorázové vzdělání, ale spíše program pro celoživotní odborný rozvoj zaměstnanců s důrazem na obecné dovednosti požadované na trhu práce jako celku spíše než v konkrétních organizacích a oborech (Hirayama, 2004, s. 5).

### Diskuze

Alagaraja a Li (2015, s. 10) popisují přesun aktuálního trendu v oblasti vzdělávání organizací směrem k talentovému managementu, a tedy soustředění na rozvoj existujících lidských zdrojů uvnitř organizace. Některé podnikové univerzity v posledních letech přerušily nabídku pro veřejnost a začlenily podnikovou univerzitu do stávající tréninkové funkce uvnitř organizace. Možnému úpadku v současnosti napomohly i sociokulturní tlaky na tradiční univerzity tím, že zpochybnily jejich legitimitu a vnímanou hodnotu. Velký nárůst poskytovatelů soukromého online vzdělávání může nést také svůj díl viny.

Další z možných náhrad podnikového vzdělávání současné doby by mohly být e-learningové aplikace, které využívají interakce a budování komunit mezi pracovníky. Slouží tak jako nástroj k individuálním vzdělávacím potřebám (Bucciarelli, Muratore a Odoardi, 2010, s. 623). Vzdělávání formou e-learningu uvnitř podniku přináší řadu konkurenčních výhod, mezi které patří například vyšší produktivita a flexibilita, nižší variabilní náklady a úspory z rozsahu v podobě opakování a duplikování obsahu školení. Ne vždy však tento nástroj vede k adekvátní finanční návratnosti související s investicí podniku. (Bucciarelli, Muratore a Odoardi, 2010, s. 623). Samotné elektronické vzdělávání může být také součástí podnikové univerzity, jak bylo již zmíněno v předchozím textu.

Podnikové univerzity jako celek vyžadují nemálo finančních i lidských zdrojů. I navzdory tomu jsou vhodné nejen pro velké nadnárodní organizace, ale i pro ty středně velké s několika stovkami zaměstnanců. V tomto případě jsou posléze podnikové univerzity zaměřeny spíše na školení, rozvoj technického know-how, odborných kompetencí i provozních dovedností. Sloužit mohou jak pro interní zaměstnance, tak pro externí zúčastněné strany nebo partnery jako jsou například zákaznické služby nebo prodejní sítě (Scarso, 2017, s. 4).

Podnikové univerzity nepřináší pouze znalosti, ale vytvářejí i silnou vazbu k organizaci pomocí její historie, vize, tradic, kultury či hodnot. Důležitý je i samotný kontext organizace, proto je třeba zaměřit pozornost i na vzdělávání v oblasti produktů a služeb ve spojitosti s konkurencí v oboru (Margherita a Secundo, 2009, s. 183). Navíc mohou být mimo všech zmíněných pozitivních vlivů také zcela zásadním přínosem pro funkci, vývoj, nábor zaměstnanců, image společnosti a mít zcela zásadní strategický vliv. Podniky je mohou používat jako jedinečnou strategickou platformu, která jim umožní se zapojovat do přenosu a akumulace znalostí v rámci organizace jako celku, ale také mimo ni. Tento princip je pak zdrojem užitku pro širokou síť zúčastněných stran patřících do stejného hodnotového řetězce nebo stejné společnosti. Tato spolupráce samozřejmě vyžaduje otevřenost podniku v rámci sdíleních určitých poznatků a informací s aktéry stojícími vně společnosti. Celkový přínos z této spolupráce však pro podnik může přinést několikanásobně větší užitek kompenzující tyto drobné oběti (Chin a spol., 2019, s. 4).

Na základě výše uvedených argumentů bych podnikovou univerzitu považovala stále za přínosný nástroj pro rozvoj znalostí a schopností vedoucích pracovníků organizace, ale i jejích dalších členů nebo zúčastněných stran. I přesto, že je v současné době přikládána velká důležitost e-learningovým platformám a přesunu vzdělání směrem k elektronické formě, která šetří lidské i finanční náklady, májí podnikové univerzity stále svůj značný přínos pro organizaci. Tento přínos navíc netkví pouze v rozvoji klíčových kompetencí u pracovníků, ale i ve vytváření přidané hodnoty pro všechny zúčastněné strany. Jako nejvhodnější se proto jeví začlenit e-learningové vzdělávání přímo do výukových nástrojů podnikových univerzit.

### Závěr

V rámci práce bylo konstatováno několik klíčových kompetencí, které jsou rozvíjeny především u vedoucích pracovníků. Patří mezi ně získání potřebných znalostí k vykonávání dané pozice v rámci organizace, dále schopnost řídit a vést lidi nebo mít dostatečné znalosti v oblasti technologií. Rozvíjeny jsou také měkké dovednosti, které by měly být vlastní každému manažerovi. Dále je obsahem učení také rozvoj individuálních potřeb určených podle pozice v hierarchii organizace. I přesto, že je přínos uváděn především pro vedoucí pracovníky a objevované talentované lidí směřujícím svým potenciálem k vrcholovému managementu, mají podnikové univerzity svůj význam i pro další pracovníky na nižších pozicích nebo i externí účastníky. U nich se ovšem neočekává přínos v takové míře jako u vedoucích pracovníků a jejich vzdělávání v podnikových univerzitách má poněkud odlišný cíl.

### Literatura

Alagaraja, M., & Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise and (relative) decline of corporate universities. *Human Resource Development International*, 18 (1), 4-23. <http://doi.org/10.1080/13678868.2014.979003>

Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, 25, 33-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jup.2013.02.003>

Bucciarelli, E., Muratore, F., & Odoardi, I. (2010). Consolidation processes of human capital in modern economic growth dynamics: an estimate based on the role of European corporate e-learning activities. Teaching and Administration Papers, 9, 622-627. http://dx.doi.org/ 10.1016/j.sbspro.2010.12.207

Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, 23 (3), 304-317. <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2017.1329452>

Chin, T., Yang, Y., Zhang, P., & Yu, X. (2019). Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*. 11, (5), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su11051438>

Hirayama, M., Sho, R., Matsuzuka, Y., & Kishida, M. (2004). *Research on corporate universities: JILPT research report No. 8*.

Lytovchenko, I. (2016). Corporate university as a form of employee training and development in American companies. *Advanced Education*, 5, 35-41. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.62280>

Margherita, A., & Secundo, G. (2009). The Emergence of the Stakeholder University. *In Open Business Innovation Leadership: The Emergence of the Stakeholder University*, editováno A. Romano, London: Palgrave MacMillan, 170-207.

Parshakov, P., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: A comparative study of efficiancy of European and Russian corporate universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), 96-111. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011>

Rowlands, J. (2013). Academic boards: less intellectual and more academic capital in higher education governance? *Studies in Higher Education*, 38 (9), 1274-1289. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2011.619655>

Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47 (4), 538-554. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074>