

Jan Červenka: Lidský kapitál, jeho rozvoj a řízení

Príspevek byl zpracován na VSFS v rámci projektu specifického výzkumu Reformy systémů sociálního investování a sociálního pojištění, problematika jejich přípravy a realizace. Předneseno ve studentské sekci.

1. Úvod

Konference Lidský kapitál a investice do vzdělání zahrnuje několik oblastí, ve kterých probíhá detailní diskuze povolanych odborníků, kteří se této problematice dlouhodobě věnují. Při soustředění na detailní aspekty může v některých případech při docházet k tomu, že poněkud uniká širší perspektiva rozvoje lidského kapitálu, nebo to tak alespoň působí. Tento příspěvek se věnuje některým aspektům rozvoje a řízení lidského kapitálu.

Lidský kapitál je v současnosti velmi diskutované téma a mnozí manažeři jej považují za základní aktivum podniku. Ve společenském měřítku se hovoří o vzdělanostní společnosti, strategiích vzdělávání a podobně. Toto aktivum se však jenom obtížně měří, ne zcela snadno rozvíjí a dokonce i jeho chápání není zcela jednoznačné. Mnohdy je lidský kapitál redukován na pouhé znalosti případně schopnosti. Také z hlediska cílů rozvoje lidského kapitálu dochází k minimálně přílišnému omezení v podobě pouhého „úspěchu na trhu práce“.

Hlavními cíli tohoto příspěvku je připomenout holistické hledisko při řízení lidského kapitálu, zdůraznit skutečnost, že základní jednotkou lidského kapitálu je jednotlivec a tudíž základem řízení lidského kapitálu by měl být individuální rozvoj a nastínění praktických možností pro podporu tohoto rozvoje.

2. Základní pojmy

Nejprve bude vhodné začít vymezením pojmů lidského kapitálu a vzdělání, pojmů, které se v souvislosti s rozvíjením lidského kapitálu často používají v různých souvislostech. Podle Encyclopedia Britannica⁴ jsou tyto pojmy definovány následovně:

Lidský kapitál je zde definován jako „nehmatatelné kolektivní zdroje vlastněné jednotlivci nebo skupinou v dané populaci. Tyto zdroje zahrnují znalosti, talent, schopnosti, zkušenosti, inteligenci, výcvik, úsudek a zdravý rozum vlastněné jednotlivci nebo kolektivy a ve svém celku reprezentující formu bohatství dostupnou národům nebo organizacím k dosažení cílů.“ Z definice je zřejmé, že lidský kapitál nelze redukovat na pouhé znalosti a schopnosti, ale jedná se o komplexní a do značné míry unikátní soubor složek u každého jednotlivce. Každá jednotlivá kategorie je sama o sobě rozsáhlé téma, pro účely tohoto příspěvku není nezbytné je dále specifikovat. Podstatné je vymezení pojmu lidský kapitál v jeho komplexní šíři. Vzdělání je následně v encyklopedii vymezeno jako „disciplína, která se zabývá metodami výuky ve školách a vzdělávacích institucích. Vzdělání může být chápáno jako předávání hodnot nahromaděné společností.“ Opět, širší pojetí, než bývá obvyklé pouhé předávání znalostí.

3. Rostoucí význam lidského kapitálu

Lidský kapitál hraje historicky velkou úlohu. Země s moudrým vládcem obvykle prosperovala, naopak špatný vládce mohl zemi ekonomicky i politicky zničit. Postupem času však roste význam lidského kapitálu každého jednotlivce. V mnoha firmách si vedení uvědomuje, že jejich výsledky jsou rozhodující měrou určeny kvalitou zaměstnanců. Záleží přitom na každém jednotlivci – nepřijemná recepční může odradit zákazníky stejně jako zastaralý design produktu.

S rozvojem technologií a zejména po zavedení všem dostupného Internetu dochází k situaci, kdy informace nejsou nedostatkovým zbožím. Naopak dat a informací je nadbytek

⁴ Britannica Encyclopedia Britannica [online]. 2014 [cit. 2014-07-18]. Dostupné z: <http://www.britannica.com>

a problémem je jejich výběr a zpracování. Díky efektu nazývanému „datafikace“⁵, neboli transformace fyzických jevů na datovou informaci, máme nyní k dispozici enormní objemy dat. Takové množství znamená změnu způsobu práce s daty a nabízí mimořádné možnosti. Hlavním omezením se postupně stává nejenom omezená schopnost tato data využít, ale dokonce si jenom představit možnosti jejich využití.

Výše popsané prostředí klade na jednotlivce mimořádné nároky na znalosti a formy investice do svého lidského kapitálu se stávají zásadními rozhodnutími každého z nás. Zároveň tyto změny poskytují netušené příležitosti a využití, které v tuto chvíli spíše jen tušíme.

4. Řízení lidského kapitálu

O lidském kapitálu se mluví obvykle v souvislosti s podnikáním, kde je význam lidského kapitálu zřejmý. Předmětem je v tomto případě správa portfolia lidského kapitálu jednotlivých zaměstnanců od výběru, přes hodnocení k různým způsobům rozvoje dle potřeb firmy. Na širší, společenské, úrovni se s řízením lidského kapitálu setkáváme také, i když se v této souvislosti obvykle nemluví přímo o lidském kapitálu. Všechny snahy o změny vzdělávací soustavy však nejsou ničím jiným než snahou o řízení lidského kapitálu na úrovni státu. Zatímco však firma může optimalizovat své portfolio lidského kapitálu výměnou zaměstnanců, změny lidského kapitálu společnosti trvají mnohem déle a jsou obtížnější. S tím souvisí i druhý problém. Ve firmách je možné rozvíjet zaměstnance dle okamžitých potřeb, případně dle očekávaných potřeb v dohledné budoucnosti, například při kariérním rozvoji. To umožňuje poměrně specifické zaměření a jasnou definici očekávaných kompetencí, charakterových vlastností a podobně. Ve společnosti je situace jiná – vzhledem k dlouhodobému rozvoji je obtížné stanovit dlouhodobé cíle rozvoje. Naše schopnost předvídat, co budou požadované schopnosti a znalosti za deset a více let jsou nutně omezené.

5. Nejdůležitější lidský kapitál

Nejdůležitějším lidským kapitálem pro každého jednotlivce je jeho vlastní kapitál. Ten totiž rozhoduje o schopnosti využít vlastních příležitostí, dále se rozvíjet a být prospěšný sobě i ostatním. Řízení zhodnocování vlastního lidského kapitálu patří mezi nejužitečnější aktivity jednotlivce. A zatímco firmy a investoři svůj kapitál detailně sledují a upravují jeho velikost a formy tak, aby dosahovali maximálních výnosů, většina lidí k otázce svého „lidského kapitálu“ a jeho rozvoje přistupuje značně nahodile.

Navíc, většina jednotlivců si pod rozvojem vlastního lidského kapitálu představí vzdělávání – dobré výsledky ve škole a získávání znalostí díky vyššímu vzdělání, což je však ovlivňování pouze malé části lidského kapitálu. Je možné konstatovat, že znalosti jsou ve srovnání s některými dalšími faktory lidského kapitálu snáze osvojitelné. Při přílišném zaměření na rozvoj znalostí bez odpovídajícího rozvoje ostatních faktorů lidského kapitálu je odpovídající efekt často malý či žádný.

V praxi se tak lze setkat s výborně kvalifikovanými lidmi, kteří však díky svému přístupu a chování odrazují jak kolegy, tak vedoucí. Například stálý negativismus nebo zpochybňování možností nejenom neprospívají atmosféře na pracovišti, ale přímo ovlivňují pracovní výsledky. Kdo nevěří v úspěch úkolu, se nebude ani příliš usilovně snažit o jeho splnění. Naopak někdy platí opačná situace – tzv. „kdo chce, může“. Na příkladech z praxe lze dobře demonstrovat, jak člověk bez znalostí, zkušeností a bez v tu chvíli rozvinutých schopností dokázal díky svému rozhodnutí a mimořádnému odhodlání v krátké době překonat své lépe vybavené kolegy a dosáhnout nečekaných výsledků.

Nevýhodou omezeného rozvoje lidského kapitálu je přílišné spoléhání na stát či jiné instituce. V průběhu nedávné krize bylo možné vidět nesporně vzdělané lidi, kteří přišli o zaměstnání,

⁵ MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor a Kenneth CUKIER. Big Data. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013, 256 s. ISBN 978-80-251-4119-9, s.88

plné hořkosti a neschopné pomoci sami sobě, natož svým blízkým. A naopak mnozí i huře formálně vzdělaní jedinci díky svému postoji, společenským vazbám a dalším kvalitám dokázali obrátit i takto nepříjemnou zkušenost v pozitivní a dokonce ještě pomáhat druhým. Zásadní rozdíl je v té části lidského kapitálu, která umožňuje přijmout změnu a soustředit se na příležitosti, které z ní vyplývají.

Rozvoj lidského kapitálu by tedy měl pokrývat celé jeho spektrum, samozřejmě se zohledněním cílů jednotlivce a možností rozvoje jednotlivých faktorů.

6. Cíle rozvoje lidského kapitálu

V souvislosti s výše uvedeným je též vhodné si ujasnit cíle vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu obecně. Velmi často se uvádí jako cíl vzdělávání „uplatnění na trhu práce“. Takový cíl je nutně omezující a vycházející z reality minulého století. Zároveň takový cíl vede k pasivitě a závislosti. Pokud má být člověk dnes v životě úspěšný, a případně ještě užitečný ostatním, musí vzít osud do vlastních rukou. Nestačí čekat na příležitosti, ale je třeba je aktivně vytvářet!

Dokonce i zaměstnanci mohou být skutečným partnerem svému zaměstnavateli, ale pouze v případě, kdy jsou jasným poskytovatelem přidané hodnoty. Takový vztah je potom postaven na vzájemném respektu a přináší oběma stranám vyšší hodnotu.

Naše realita je současně velmi proměnlivá. To, co je úspěšnou strategií dnes, co je žádáno a oceňováno, může být během několika let bezcenné. Navíc dynamika změn se stále zrychluje. Z tohoto hlediska jsou schopnosti přizpůsobování se změnám, jejich vytváření a aktivní sebe-rozvíjení během celého života těmi nejdůležitějšími schopnostmi, které člověk potřebuje pro úspěšný a důstojný život. Toto platí nejen pro vysokoškolsky vzdělané odborníky, ale i pro jedince se základním vzděláním. I oni se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám!

Cílem rozvoje lidského kapitálu by tedy měla být příprava na život – na zajištění schopnosti dlouhodobého, úspěšného a důstojného života, přípravu takovou, aby člověk byl schopen sám sebe neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, stále získávat „konkurenční výhodu“ na trhu práce a podnikatelských příležitostech, na životní výhry, ale také prohry. Ten, kdo dokáže nejenom prohru přijmout, ale zkušenost, kterou přinesla proměnit ve svoji výhodu, prokázal svoje schopnosti a je více žádaný potenciálními zaměstnavateli či obchodními partnery.

7. Role školství při rozvoji lidského kapitálu

Výše uvedené může také pomoci v rozhodování o roli a významu školství při rozvoji lidského kapitálu a přípravě na život. V současnosti je mnoho autorů a dalších zdrojů⁶, které zpochybňují význam formálního školního vzdělání. Jejich argumenty nezpochybňují význam vzdělání a znalostí, ale formální školství považují za neefektivní a poněkud nevhodný způsob získávání znalostí. Hlavní diskutovanou otázkou je, zda nelze stejného či dokonce lepšího výsledku dosáhnout rychleji a vhodnější formou. Navíc, jak se ptá například E. Goldson ve své řeči „Zde stojím⁷“, je diskutována i otázka, zda by nebylo lépe čas věnovaný formálnímu vzdělávání, a s tím spojených aktivit, využít na něco jiného. Na jiné aktivity, které rozvíjejí i další stránky člověka, jeho lidského kapitálu, a tím zvyšují jeho hodnotu.

Na tyto otázky není jednoduchá odpověď. Rozvoj technologií a globalizace světa mění také svět vzdělávání. Školy, které dříve byly do značné míry výhradním zdrojem informací, tuto výhodu rychle ztrácejí. Internet je dnes plný informací, prestižní světové univerzity zpřístupňují celé kurzy, kdo má zájem si může vyhledat velmi rychle podstatné informace i interpretace jednotlivých představitelů názorových proudů. Jsou již university, které přednášky nahrávají a poskytují v rámci svého informačního systému. Není třeba na

6 Např. www.svobodauceni.cz; unschooling.com, *Ken Robinson: How schools kill creativity*

7 GOLDSON, Erica. Zde stojím. In: [SvobodaUčení.cz](http://www.svobodauceni.cz) [online]. 2012 [cit. 2014-07-18]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/video?p=4>

přednášky chodit osobně, je možné si ji vyslechnout třeba pozdě večer nebo o víkendu. Na internetu jsou dostupné přednášky těch nejlepších v oboru. Tyto změny mají nutně nesmírný dopad na školský systém a nelze na ně nereagovat. Pokud se školy, zejména vysoké, budou prezentovat pouze jako zprostředkovatel informací a znalostí, potom bude do budoucna jejich pozice velmi oslabená.

Řešením může být změna konceptu školství z pohledu komplexního lidského kapitálu.

Znalosti rychle zastarávají, ale schopnost se učit, shromažďování a zpracování dat a jejich kreativní využití, schopnost reagovat na změny, spolupracovat s druhými, prezentovat své myšlenky, diskutovat, nezávisle a strukturovaně myslet a mnoho dalších člověku zůstává.

Tyto schopnosti a návyky mohou být tím nejhodnotnějším, co si člověk ze školy odnese. To podporuje i článek P. Millera v časopise Forbes⁸, který cituje trenéra basketbalového týmu Philadelphia Eagles Ch. Kellyho. Ten v rozhovoru říká, že pokud si tým má vybrat mezi hráči podobné výkonnosti, vybere toho s vysokoškolským diplomem. Jako důvod Kelly uvádí:

„Diplom je víc než jen potvrzení inteligence. Je to také o schopnosti dotahovat věci do konce. Oni si stanovili pro sebe cíle a dosáhli jich. Mnoho lidí může říkat, že chtějí to či tamto, ale podívejme se na jejich výsledky“.

To, co může být unikátní hodnotou škol je v mnoha případech k dispozici už dnes, často však jako pouze doplňkové aktivity – zapojení do výzkumu, mezinárodní spolupráce, zapojení do projektů umožňující uplatnění teoretických znalostí v praxi již během studia a podobně.

V optimálním případě by školy měly připravovat sebevědomé osobnosti připravené zvládat svůj život a všechny výzvy, které přinese. Je zřejmé, že pro takto ambiciózní cíl bude nezbytné rozvíjet lidský kapitál v celé jeho šíři. K tomu bude nezbytné změnit jak současné způsoby výuky na většině škol, tak i cíle výuky na školách.

8. Role společnosti a osobní úsilí

Kdo by měl být zodpovědný za rozvoj lidského kapitálu? Na takto položenou otázku je pravděpodobně nejlepší, i když zřejmě nedostatečnou, odpovědí: „Každý za ten svůj“.

Nedostatečnou proto, že stejně, jako se nikdo nerodí se schopnostmi číst, psát a počítat, nerodí se ani se schopností plně rozvíjet svůj lidský kapitál se zvláštním důrazem na slovo „plně“.

Každé zvíře totiž přirozeně rozvíjí své schopnosti tak, aby mu umožnily přežít, neboli reagovat na bezprostřední situaci. Plným rozvojem lidského kapitálu je zde myšleno rozvinutím celého potenciálu ve zvolených oblastech a zároveň dosažení určitého standardu pro úspěšné fungování jednotlivce ve společnosti.

Pokud přijmeme role definované v předchozím odstavci, potom by společnost měla zajistit start a pomoc jak při rozvoji základních znalostí a schopností, tak podporu a motivaci pro převzetí vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj. Jde o to nastavit cíle vzdělávání a současně zajistit tomu odpovídající změny ve vzdělávacím procesu. V podnikové praxi se používá úsloví: „Nelze řídit to, co není měřeno“. Stejně tak pro zlepšení a dosahování vzdělávacích cílů je nezbytné poskytování okamžité zpětné vazby jak studentům, učitelům tak i školám. Pravidelné testy, které umožní srovnání, by poskytly nezbytné informace pro provádění změn. Aby tato opatření přinesla požadovaný efekt bez nesmyslného upínání se na pouhé výsledky by bylo třeba jasně deklarovat známky jako zpětnou vazbu pro další rozvoj a nikoliv jako odraz schopností či dokonce hodnoty žáka. Na druhou stranu již samo srovnání může být

⁸ Forbes MILLER, Phillip. Winning and College Degrees: Do Teams with More College Grads Win More Often?. In: Forbes [online]. 2014 [cit. 2014-07-18]. Dostupné z: http://www.forbes.com/sites/phillipmiller/2014/05/23/winning-and-college-degrees-do-teams-with-more-college-grads-win-more-often/?utm_campaign=forbesfbfs&utm_source=facebook&utm_medium=social

motivující. Nejlepší vzdělávací systém má dle vzdělávací společnosti Pearson Jižní Korea⁹. Zde je kromě mnohem vyšší intenzity vzdělávání, zajištěného nejenom školou, ale také formalizovaným doučováním a dalšími zájmovými činnostmi již od sedmé třídy praktikováno veřejné vyvěšování pořadí studentů při testech¹⁰. Tyto testy ještě nemají vliv na budoucí přijetí na vyšší školy, přesto je nepříjemné patřit mezi poslední na vyvěšeném seznamu. Na druhou stranu bychom se v naší společnosti měli inspirovat i USA, kde je důraz na schopnosti komunikace, formulace a obhájení vlastního názoru a zdravého sebeprosazování. I toto jsou důležité součásti lidského kapitálu. Zároveň tuto schopnosti lépe umožní převzetí odpovědnosti za rozvoj svého lidského kapitálu v celé jeho šíři tak, aby mohlo být dosaženo vytyčených cílů.

9. Způsob řízení rozvoje vlastního lidského kapitálu

Jak zajistit vhodné řízení rozvoje vlastního lidského kapitálu? Odpovědný přístup v tomto směru inspirovaný podnikovou praxí by zahrnoval vytvoření osobního verze strategického plánu, který začíná zhodnocením situace jak externí, tak osobní, vytvoření alternativních strategických scénářů, jejich vyhodnocení, výběr varianty a stanovení cílů a následné kroky k jejich dosažení! Vhodný způsob controllingu, který včas upozorní na odchylky od plánu a potřebu nápravných opatření či změny plánu je dále vhodným nástrojem, který z jednorázového plánu udělá kompas pro pravidelné použití.¹¹ Podobný přístup vede k osobní zodpovědnosti a aktivitě.

Tento způsob je nesporně funkční, o reálnosti jeho širokého zavedení však lze pochybovat. Takto komplexní přístup dokáže aplikovat a provozovat pouze vyzrálý a velmi sebeorganizovaný jedinec. Jaký způsob by mohl být uplatněný již od raného věku a méně násilným způsobem? Zde může pomoci metoda z dnes populárního koučování, kde se využívá efektu pozornosti. Již prostým věnováním pozornosti nějaké aktivitě či aspektu dochází ke zlepšení. V praxi by tento přístup mohl probíhat třeba jako jedna hodina čtvrtletně věnovaná základním otázkám: „Co chci v životě dokázat?“ a „Co pro to budu muset udělat dlouhodobě a dnes?“ bez nutnosti sdílet své niterné sny a plány. S vyzráváním lze postupně přecházet k více systematickému přístupu zmíněnému výše.

Zároveň je tento přístup vhodným předpokladem pro zavedení modelu financování rozvoje lidského kapitálu ať již formou produktivních služeb, nebo jiným způsobem. Člověk s jasnou představou o své budoucnosti a plánem na její dosažení bude mnohem atraktivnějším partnerem pro případné investory než někdo, kdo vlastně ani neví, co chce.

10. Závěr

V příspěvku jsou nastíněny jak výzvy, kterým jako společnost čelíme, tak dopad na potřeby lidského kapitálu. Zároveň jsou zde nastíněny možnosti a doporučení pro jeho rozvoj a řízení od raného věku tak, aby byl podpořen rozvoj lidského kapitálu každého jednotlivce dle jeho zájmů a potenciálu.

Vzhledem k dynamickému technickému rozvoji a s tím souvisejícím změnám je nemožné dlouhodobě plánovat požadované charakteristiky lidského kapitálu. Jako rozhodující pro dlouhodobý úspěch se stávají schopnost učení, rychlá adaptace na změny schopnosti komunikace, spolupráce s ostatními a další.

⁹ Nejlepší vzdělávací systém nabízí Jižní Korea, Česko je na 19. místě. In: [Http://www.lidovky.cz](http://www.lidovky.cz) [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/nejlepsi-vzdelavaci-system-nabizi-jizni-korea-cesko-je-na-19-miste-py0-/veda.aspx?c=A140508_181717_In_veda_hm

¹⁰ Školství a vzdělávání v Jižní Koreji. In: <http://www.asianstyle.cz> [online]. 2013 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.asianstyle.cz/kultura/5627-skolstvi-a-vzdelavani-v-jizni-koreji>

¹¹ Podobný přístup popisuje například: CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. Osobní business model: Jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

Lidský kapitál je v tomto příspěvku chápán ve svém komplexním pojetí zahrnujícím dle Encyclopedia Britannica „znalosti, talent, schopnosti, zkušenosti, inteligenci, výcvik, úsudek a zdravý rozum vlastněné jednotlivci nebo kolektivy a ve svém celku reprezentující formu bohatství dostupnou národům nebo organizacím k dosažení cílů.“ Zároveň jsou pojmenovány i některá rizika vyplývající z redukce lidského kapitálu na pouhé znalosti či schopnosti. Pro rozvíjení lidského kapitálu je jej třeba řídit a to na úrovni společenské, podnikové i osobní, přičemž osobní rovina je rozhodující pro úspěšný rozvoj v dalších rovinách. Lidský kapitál jednotlivce je totiž základní jednotkou pro lidský kapitál společnosti. Z výše uvedeného vyplývá požadavek na komplexní rozvoj lidského kapitálu a vzdělávání, které se soustředí nikoliv na pouhé předání znalostí, ale zaměří se na rozvoj a přípravu pro úspěšné zvládnutí života. Tento holistický pohled na lidský kapitál má následně své důsledky pro společnost a vzdělávací instituce, také však pro jednotlivce, kteří by měli převzít hlavní zodpovědnost za svůj rozvoj.

Hlavní cíle tohoto příspěvku, připomenutí celkového hlediska při řízení lidského kapitálu, zdůraznění skutečnosti, že základní jednotkou lidského kapitálu je jednotlivec a tudíž základem řízení lidského kapitálu by měl být individuální rozvoj a nastínění praktických možností pro podporu tohoto rozvoje byly naplněny, dalšími kroky bude jejich praktické použití ve výuce a individuálním rozvoji.

Literatura

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Osobní business model: Jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

Encyclopedia Britannica [online]. 2014 [cit. 2014-07-18]. Dostupné z:

<http://www.britannica.com>

GOLDSOHN, Erica. Zde stojím. In: *SvobodaUčení.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-07-18].

Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/video?p=4>

Nejlepší vzdělávací systém nabízí Jižní Korea, Česko je na 19. místě. In:

Http://www.lidovky.cz [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

http://www.lidovky.cz/nejlepsi-vzdelavaci-system-nabizi-jizni-korea-cesko-je-na-19-miste-py0-/veda.aspx?c=A140508_181717_ln_veda_hm

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor a Kenneth CUKIER. *Big Data*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013, 256 s. ISBN 978-80-251-4119-9.

MILLER, Phillip. Winning and College Degrees: Do Teams with More College Grads Win More Often?. In: *Forbes* [online]. 2014 [cit. 2014-07-18]. Dostupné z:

http://www.forbes.com/sites/phillipmiller/2014/05/23/winning-and-college-degrees-do-teams-with-more-college-grads-win-more-often/?utm_campaign=forbesfbf&utm_source=facebook&utm_medium=social

Školství a vzdělávání v Jižní Koreji. In: *Http://www.asianstyle.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.asianstyle.cz/kultura/5627-skolstvi-a-vzdelavani-v-jizni-koreji>