

# Konkurenceschopnost lidských zdrojů zemí Visegrádské dohody

Země Visegrádské čtyřky sdílí vůči zbytku Evropy v mnoha aspektech obdobnou pozici. Otázkou, nakolik jsou schopny konkurovat ostatním zemím z hlediska kvality lidských zdrojů, se zabývala studie Observatoře, která bude publikována ve sborníku Knowledge and innovation processes in Central a East European economies varšavského Institutu pro znalosti a inovace (Instytut Wiedzy i Innowacji).

Porovnání kvality lidských zdrojů prostřednictvím souboru vybraných ukazatelů s průměrem EU-25 nevyznívá pro země V4 příliš příznivě. Jedinou jejich společnou komparativní výhodou je nadprůměrný podíl populace s alespoň středoškolskou úrovní vzdělání. Podíly terciárně vzdělané populace jsou naopak ve všech zemích výrazně pod průměrem EU-25 stejně jako úroveň internetové gramotnosti vyjádřené podílem obyvatelstva užívajícího internet. U ostatních zvolených ukazatelů se nad průměr EU-25 dostává většinou pouze jedna, maximálně dvě země V4.

Při hodnocení kvality lidských zdrojů z hlediska vztahu k průměru EU-25 dosáhlo nejlepších výsledků Slovensko, které vykázalo lepší než průměrné hodnoty ve čtyřech ukazatelích, Česká republika ve třech ukazatelích. Komparativní výhodou lidských zdrojů ČR je vedle nadprůměrného podílu osob se středoškolskou úrovní vzdělá-

ní kvalita terciárního vzdělání a flexibilita/mobilita lidí v ekonomice. Největší zaostávání vykázala ČR v terciární vzdělanosti a ve vzdělanostní mobilitě. Lidské zdroje Polska dosáhly příznivějších výsledků než byl průměr EU-25 pouze ve dvou charakteristikách z osmi sledovaných, a to ve středoškolské vzdělanosti a v ochotě populace k přestěhování do jiného regionu za zaměstnáním. Maďarsko převýšilo průměrnou hodnotu EU-25 pouze v podílu osob s alespoň středoškolským vzděláním.

## Tabulka: Kvalita lidských zdrojů

Barevně jsou označeny ty ukazatele, u kterých země V4 převyšují průměr EU-25.

	Česko	Maďarsko	Polsko	Slovensko	EU-25
Středoškolská vzdělanost <sup>1)</sup>	90,0	76,4	84,8	87,9	70,8
Terciární vzdělanost <sup>2)</sup>	13,1	17,1	16,8	14,0	22,9
Kvalita terciárního vzdělání <sup>3)</sup>	6,1	5,5	4,8	4,0	5,6
Vzdělanostní mobilita <sup>4)</sup>	3,7	4,5	6,3	14,8	14,6
Neformální vzdělávání <sup>5)</sup>	12,9	4,8	9,8	20,5	16,8
Užívání internetu <sup>6)</sup>	32	37	35	50	51
Flexibilita <sup>7)</sup>	6,5	5,7	5,2	6,6	6,2
Geografická mobilita <sup>8)</sup>	55	48	73	57	66

Poznámky: 1) podíl populace ve věku 25-64 let s alespoň středoškolskou úrovní vzdělání (% , 2005), 2) podíl populace ve věku 25-64 let s terciární úrovní vzdělání (% , 2005), 3) kvalita terciárního vzdělání (maximální počet bodů 10, 2006), 4) rozdíl mezi podílem populace s terciární úrovní vzdělání ve věku 25-29 let a ve věku 60-64 let (procentní body, 2005), 5) účast dospělé populace na neformálním vzdělávání (% , 2003), 6) podíl osob ve věku 16-74 let, které v posledních třech měsících využily internet (% , 2005), 7) flexibilita a adaptabilita lidí v ekonomice (body, 2006), 8) podíl populace, která je ochotná přestěhovat se za zaměstnáním do jiného regionu dané země v případě nezaměstnanosti (% , 2006). Pramen: Matoušková, Z., Czesaná, V., Havlíčková, V.: Human Resources in Visegrad Countries, odevzdáno k publikaci

## Jak inovační podniky v ČR přistupují k rozvoji svých zaměstnanců?

**Inovační podniky za rozhodující zdroj své konkurenční výhody nejčastěji považují lidské zdroje. Zjistit, jakou péči věnují jejich rozvoji, bylo cílem studie „Přístupy inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů“, která byla zpracována Observatoří v roce 2006.**

Studie založená na výsledcích šetření v 327 inovačních podnicích zkoumala zejména, jaké formy vzdělávání zaměstnanců jsou nejčastěji využívány, jaké jsou rozdíly v přístupu k zaměstnancům zastávajícím jednotlivé pozice, jaké jsou rozdíly v přístupech jednotlivých typů inovačních podniků, tj. podniků strategických, nárazových, modifikujících a přejímajících. Dále byl zkoumán vliv velikosti podniku a vlastníka (zahraničního či domácího) na přístup k rozvoji lidských zdrojů. Pro ilustraci uvádíme několik základních zjištění charakterizujících přístup ke vzdělávání nových zaměstnanců a podrobněji aplikaci systémového přístupu ke zjišťování vzdělávacích potřeb, hodnocení kvality vzdělávání a přínosů vzdělávání.

**Vzdělávání nových zaměstnanců:** Pokud podniky nezískají nové pracovníky pro inovační aktivity s odpovídající-

mi dovednostmi, 85 % z nich zajišťuje jejich rozvoj alespoň jednou ze tří nejčastějších forem vzdělávání, tj. vlastními kurzy, externími kurzy nebo sebevzděláváním zaměstnanců. V průměru jsou nejčastěji poskytovanou formou vzdělávání nových zaměstnanců kurzy zajišťované externími agenturami (48 % podniků) a kurzy zabezpečované vlastními silami (47 %), sebevzdělávání využívalo pouze 36 % podniků. Nejaktivnější při vzdělávání nových zaměstnanců jsou velké podniky, pouze 4 % podniků s počtem zaměstnanců přesahujícím 250 osob se tímto problémem nezabývá. Naproti tomu téměř třetina malých podniků (32 %), tj. podniků s počtem zaměstnanců do 49 osob, těmto otázkám nevěnuje pozornost. Malé podniky také při zajišťování vzdělávání nových pracovníků více spoléhají na kurzy zabezpečované vlastními silami, střední a velké podniky naopak na kurzy externích firem.

**Systémový přístup k rozvoji zaměstnanců:** Ideální stav péče o rozvoj zaměstnanců je spojen se systémovým přístupem, který v případě stanovení vzdělávacích potřeb znamená (a) stanovení požadavků na kvalifikace, (b) vyhodnocení výkonu jednotlivých pracovníků, (c) stanovení

vzdělávacích potřeb, (d) zpracování individuálních plánů rozvoje. Bylo zjištěno, že angažovanost inovačních podniků klesá směrem k vyšším fázím systémového přístupu.

**a) Požadavky na kvalifikace**, znalosti a dovednosti pro zastávání jednotlivých pracovních pozic nemá stanoveno pouze 3 % inovačních podniků. Jedná se o podniky s nízkým počtem zaměstnanců, u kterých lze předpokládat, že fungují na základě neformální struktury a pracovních vztahů a že se od zaměstnanců očekává vysoká míra flexibility a vzájemné zastupitelnosti. Pracovní náplně pro všechny pracovní pozice má stanoveno 70 % podniků, pouze pro vybrané pracovníky 27 % podniků.

**b) Pravidelné hodnocení pracovníků** neprovádí pouze 7 % podniků. Z těch, kteří své pracovníky pravidelně hodnotí (93 %), jich 67 % hodnotí všechny zaměstnance, 26 % pouze zaměstnance zastávající některé pozice.

**c) Vzdelávací potřeby** vůbec nezjišťuje 13 % podniků. 55 % podniků je zjišťuje u všech zaměstnanců a 32 % podniků pouze u některých. Z porovnání celkového podílu podniků hodnotících své zaměstnance a zjišťujících vzdělávací potřeby vyplývá, že cca 6 % podniků nevyvozuje z hodnocení pracovníků jejich vzdělávací potřeby.

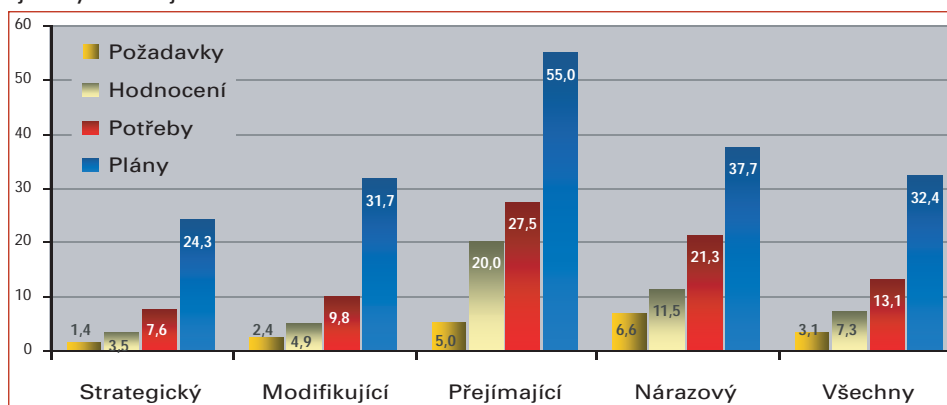
**d) Individuální plány rozvoje** nezpracovává plná třetina inovačních podniků. Tento krok jako jediný realizuje větší podíl podniků pro vybrané kategorie pracovníků (41 %) než pro všechny pracovníky (27 %). Individuální rozvojové plány jsou totiž zpracovávány zejména pro pozice do určité míry výlučné a kvalifikačně náročné. U pracovníků zastávajících pozice, které jsou v podnicích početně silně zastoupeny, se dá předpokládat méně individualizovaný přístup k jejich vzdělávání. Komplexnost přístupu ke stanovování vzdělávacích potřeb závisí do značné míry na typu inovačního

podniku. Neaktivnější jsou ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů podniky strategické, nejméně naopak podniky přejímající.

**Kontrola kvality vzdělávání:** Cca třetina inovačních podniků nekontroluje kvalitu poskytovaného vzdělávání. Nejpečlivější jsou v tomto ohledu podniky strategického inovačního typu. Více jak tři čtvrtiny z nich (76,1 %) kontrolu provádělo, z nárazových a modifikujících podniků to bylo více jak 60 %, ale u podniků přejímajících méně než polovina (42,5 %). Podniky kontrolují kvalitu vzdělávání nejčastěji dotazníkovým šetřením mezi účastníky kurzu, prostřednictvím kontroly osvojených znalostí či dovedností účastníků (testy či jiné formy) nebo hospitací v průběhu kurzu. Kontrolu nejčastěji provádí buď nadřízený vzdělávaného nebo vzdělávaný sám.

**S hodnocením přínosů vzdělávání** si zřejmě neví rady, a proto je neprovádí, téměř jedna pětina sledovaných podniků (19,6 %). Je mu však věnována větší pozornost ve srovnání s kontrolou kvality vzdělávání. Nejčastěji přínosy vzdělávání hodnotí nadřízený školeného pracovníka. Tuto formu využívá 57,5 % inovačních podniků, 18,9 % spoléhá na hodnocení samotným účastníkem školení, zbylá 4 % využívají jiných forem.

Ing. Zdeňka Matoušková, CSc. matouskova@nvf.cz



Zdroj: Matoušková, Z., Kofroňová, O.: Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, WP NOZV-NVF č. 1/2006

## Vyhodnocování vzdělávacích potřeb v malých podnicích - Projekt TrainSME

Zatímco ve většině středních a větších podniků bývá rozvoj lidských zdrojů na vysoké profesionální úrovni, v malých podnicích je zpravidla péče o odborný rozvoj pracovníků a zvyšování kvalifikace slabou stránkou. Příspěvek k řešení této nepříznivé situace se snažil mezinárodní projekt „TrainSME - Inovační přístupy k odbornému vzdělávání v malých podnicích a mikropodnicích“.

Observatoř spolupracovala na projektu se zahraničními partnery pod vedením rakouské společnosti Merig po 30 měsících. Projekt byl financován v rámci programu Leonardo da Vinci. Cílem bylo vytvořit nástroje, které pomohou při vzdělávání pracovníků těchto podniků a zejména při identifikaci jejich vzdělávacích potřeb.

**Soubor elektronických nástrojů:** Nejvýznamějším výstupem projektu je Soubor elektronických nástrojů pro zjišťování vzdělávacích potřeb v podniku. Je dostupný na internetové adrese [www.trainsme.net](http://www.trainsme.net) v několika jazykových verzích včetně české a je určený k volnému využití. Jeho pomocí lze posoudit celkovou situaci v profesním

vzdělávání v podniku a ohodnotit odborný profil jednotlivých pracovníků. K tomu jsou určeny interaktivní dotazníky, které jsou po vyplnění automaticky vyhodnoceny a uživatel získá doporučení, co je třeba v odborném rozvoji zaměstnanců zlepšit a na co vzdělávání zaměřit. Při práci se souborem nástrojů TrainSME vznikne i řada podpůrných dokumentů, jež je možno využít pro založení či doplnění personální agendy podniku. Součástí souboru nástrojů jsou též další informace o různých přístupech k profesnímu vzdělávání v podnicích a zjišťování potřeby dalšího vzdělávání.

**Tištěné Kompendium:** Tato publikace poskytuje všeobecné informace o projektu, podrobný popis vytvořených elektronických nástrojů a způsobu jejich využití i veškerá další zjištění nabytá během prací na projektu. Jeho součástí je CD obsahující off-line verzi souboru nástrojů TrainSME.

Ing. Věra Havlíčková  
havlickova@nvf.cz