



ZPRÁVA O SITUACI V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Duben 2003

Vedoucí projektového týmu:

Olga Strietska-Ilina, MA

Zpracování analýzy:

Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D.

Šetření zaměstnavatelských subjektů a zpracování dat:

Median, s.r.o.

Šetření úřadů práce, hospodářských komor a RPIC, BIC a zpracování dat:

Ing. Alena Zuckersteinová

Sestavení zásobníku:

Ing. Alena Zuckersteinová

Jana Kubíčková

OBSAH

PŘEDMLUVA	5
I. ANALÝZA PODMÍNEK A DŮVODŮ ROZDÍLNÝCH PŘÍSTUPŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ	
1. ÚVOD	8
1.1 Základní východiska a pojmy	8
1.2 Metodologie	8
1.2.1 Metodologie šetření	9
1.2.2 Základní strukturální charakteristiky	10
2. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V NÁRODNÍ EKONOMICE	17
2.1 Ekonomický význam malých a středních podniků	17
2.2 Vývoj zaměstnanosti a produktivita práce	22
2.3 Inovační aktivita	24
2.4 Struktura a výkonnost malých a středních podniků v České republice.....	25
3. PŘÍSTUPY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
3.1 Podrobnější charakteristika zkoumaného souboru malých a středních podniků.....	28
3.1.1 Výkonnostní charakteristiky malých a středních podniků	28
3.1.2 Kvalitativní charakteristiky malých a středních podniků	30
3.1.3 Konkurenční výhoda a omezení rozvoje	34
3.2 Prostředí malých a středních podniků	36
3.2.1 Konkurenceschopnost po vstupu do EU	36
3.2.2 Zapojení organizací do vnějšího prostředí	39
3.2.3 Využití vnější finanční pomoci	46
3.3 Fluktuace pracovníků v malých a středních podnicích	49
3.3.1 Vývoj struktury pracovníků	50
3.3.2 Fluktuace pracovníků	54
3.3.3 Propouštění pracovníků	58
3.4 Nábor pracovníků v malých a středních podnicích	60
3.4.1 Nedostatek znalostí a dovedností a obsazování volných míst	61
3.4.2 Problémy se získáváním pracovníků	68
3.4.3 Nedostatek pracovníků a výkonnost organizace	70
3.4.4 Přijímání absolventů a spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	71
3.5 Dovednosti, kvalifikace a jejich nedostatky v malých a středních podnicích	74
3.5.1 Hodnocení dovedností a srovnání s konkurencí	75
3.5.2 Stanovení kvalifikačních požadavků a budoucích potřeb	82
3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v malých a středních podnicích	87
3.6.1 Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků	88
3.6.2 Financování a rozhodování	93
3.6.3 Rozsah vzdělávání	105
3.6.4 Zaměření vzdělávání	113
3.6.5 Institucionální zabezpečení vzdělávání	127
3.6.6 Hodnocení výsledků a zpětná vazba vzdělávání	133
4. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	136
4.1 Shrnutí výsledků analýzy	136

4.2	Identifikace hlavních bariér rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích	136
4.3	Úspěšnost opatření rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích	142
4.4	Doporučení pro oblast rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích	144

II. ZÁSObNÍK DOBRÝCH ZKUŠENOSTÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH: INSPIRATIVNÍ PŘÍKLADY Z PRAXE

1.	ÚVOD	150
2.	OPATŘENÍ ZE STRANY STÁTNÍ SPRÁVY, VEŘEJNÉ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY.....	152
2.1.	Motivace zaměstnavatelů k rozvoji lidských zdrojů a dalšímu odbornému vzdělávání v podnicích.....	152
2.1.1.	<i>Daňové úlevy, účelové odvody na vzdělávání a finanční pobídky</i>	<i>152</i>
2.1.2.	<i>„Vouchers“ – poukázky na vzdělávání zaměstnanců.....</i>	<i>154</i>
2.1.3.	<i>Soutěže a vyznamenání</i>	<i>155</i>
2.2.	Motivace zaměstnanců k rozvoji lidských zdrojů	157
2.2.1.	<i>Daňové úlevy</i>	<i>157</i>
2.2.2.	<i>Vzdělávací účty.....</i>	<i>158</i>
2.2.3.	<i>Další motivační prostředky</i>	<i>159</i>
2.3.	Spolupráce státu, sociálních partnerů a podniků	159
2.4.	Vzdělávání a poradenství v rámci programů pro začínající podnikatele	162
2.5.	Další systémové předpoklady motivující účast zaměstnanců na vzdělávání	163
2.5.1.	<i>Kvalifikační systémy a uznávání neformálního vzdělávání a nabytých zkušeností</i>	<i>163</i>
2.5.2.	<i>Podpora rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích prostřednictvím systému poradenství a posílením informačního zázemí</i>	<i>167</i>
3.	PODNIK A JEHO PROSTŘEDÍ.....	173
3.1.	Sítě, clustery a průmyslové zóny.....	173
3.2.	Spolupráce malých a středních podniků a sociálních partnerů	177
3.3.	Spolupráce malých a středních podniků, vzdělávacích institucí a poradenských firem	179
3.4.	Rotace zaměstnání a vzdělávání v malých a středních podnicích.....	180
3.5.	Spolupráce na regionální úrovni	182
4.	ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH ...	185
4.1.	Systematický přístup k rozvoji lidských zdrojů	185
4.2.	Inovace v rozvoji lidských zdrojů uvnitř podniku	188
4.3.	Rotace práce a sdílení pracovních míst uvnitř podniku	190
4.4.	Zajišťování praxe pro absolventy škol	191
4.5.	Stáže a výměny pracovníků.....	192
4.6.	Koučování a mentoring	193
4.7.	Rozvoj lidských zdrojů jako „doprovodná“ akce.....	194
4.8.	Vzdělávání manažerů – manažerské dovednosti.....	196
4.9.	Motivace pracovníků.....	197

PŘEDMLUVA

Rozvoj lidských zdrojů (zvyšování kvality lidského kapitálu) je rostoucí měrou považován za jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti na podnikové, odvětvové i makroekonomické úrovni. Kvalita lidského kapitálu je v moderní ekonomice založené na znalostech zároveň úzce propojena s vytvářením a zaváděním nových technologií. Schopnost ekonomických aktérů přispívat ke zvyšování kvalitativní úrovně těchto dvou vstupů a schopnost přeměnit jejich rostoucí kvalitu ve vyšší produkční výkonnost je však firemně a odvětvově specifická. Na firemní úrovni je v návaznosti na zadání studie pozornost věnována specifikům spojeným s velikostí ekonomických subjektů a v jejich rámci segmentu malých a středních podniků (ve srovnání s celkovým souborem).

Cílem studie je analýza podmínek a důvodů rozdílných přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů a identifikace hlavních bariér v této oblasti a implikací pro související hospodářsko politická opatření.

První část dokumentu tvoří samotná analýza, která je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první (úvodní) kapitole jsou formulována základní východiska a pojmy a charakterizovány základní použité metodologické přístupy. Ve druhé kapitole je souhrnně prezentován význam segmentu malých a středních podniků zejména ve vztahu k jejich ekonomické úloze, k vývoji zaměstnanosti a produktivity práce a inovační aktivitě. Podrobněji je specifikována struktura a výkonnost malých a středních podniků v České republice. Těžištěm analýzy je třetí kapitola, která zahrnuje výsledky dotazníkového šetření prováděného přímo v podnicích, doplněné o poznatky získané v rámci šetření na úradech práce, hospodářských komorách, regionálních poradenských a informačních centrech a v podnikatelských a inovačních centrech a dále o zjištění mezinárodního šetření odborného vzdělávání pracovníků prováděného EUROSTATem v členských a kandidátských zemích Evropské unie. Čtvrtá (závěrečná) kapitola shrnuje výsledky analýzy, identifikuje hlavní překážky rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích, vyhodnocuje vyjádření respondentů k úspěšnosti opatření v oblasti rozvoje lidských zdrojů a formuluje implikace šetření pro související opatření hospodářské politiky.

Druhou část tvoří Zásobník dobrých zkušeností rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích: inspirativní příklady z praxe, který je krátkým přehledem přístupů opatření a konkrétních projektů, iniciovaných na nejrůznějších úrovních a v rozdílných podmínkách. Jedná se o opatření a přístupy jak ze strany státní a veřejné správy, regionů, organizací sociálních partnerů, apod., tak ze strany samotných podniků. Tento nástin různorodých přístupů může sloužit jako inspirativní zdroj při formulaci projektů a programů.

I.
ANALÝZA PODMÍNEK A DŮVODŮ ROZDÍLNÝCH PŘÍSTUPŮ
MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ K ROZVOJI LIDSKÝCH
ZDROJŮ

1. ÚVOD

1.1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A POJMY

Malé a střední podniky (MSP) jsou nejčastěji vymezeny jako subjekty s nižším než stanoveným počtem zaměstnanců (tento počet se mezi zeměmi liší).¹ Nejpoužívanější rozdělení podniků podle velikosti vychází z upravené definice Evropské komise, tj. podniky s méně než 10 zaměstnanci jsou mikropodniky, s 10-49 zaměstnanci malé podniky, s 50-249 zaměstnanci střední podniky a s 250 a více zaměstnanci velké podniky. Většina firem v EU i zemích OECD spadá právě do kategorie MSP a jejich váha v ekonomice se bude dále zvyšovat díky tendenci velkých firem zadávat část operací vnějším partnerům a dodavatelům (*outsourcing, subcontracting*) a omezit vlastní aktivity na vybrané klíčové funkce. V čase lze současně sledovat trend poklesu průměrné velikosti firem.

Menší podniky jsou v principu dynamičtější a vykazují větší schopnost přizpůsobení oproti velkým podnikům. Ekonomicky zdravý segment menších podniků významně přispívá k růstu zaměstnanosti, šíření a v některých odvětvích i vytváření nových produktů a procesů. Je rovněž podmínkou regionálně vyváženého ekonomického rozvoje. Menší podniky se však na druhé straně potýkají s řadou problémů, které odrážejí nevýhodu slabší ekonomické a finanční síly. Omezenost disponibilních a dostupných hmotných a nehmotných zdrojů může představovat překážku rozvoje v makroekonomicky příznivém období a zvyšovat citlivost na nepříznivý vývoj poptávky. Stabilitu i přístupnost zdrojů v segmentu menších podniků může zvýšit jejich užší vazba na podniky velké, včetně zahraničních (např. v pozici dodavatelů), která je zvláště přínosná v případě přenosu znalostí a technologií, a obecně aktivní zapojení do regionálních (odvětvových) *clusterů*.² Je však třeba zdůraznit, že pozice menších podniků je komplikována tím, že zdroje jejich konkurenční výhody se mohou v období nepříznivého vývoje poptávky obrátit v nevýhodu (např. úzká specializace na vybraný segment trhu). Právě zvyšování (kvalitativně založené) schopnosti přizpůsobení při výrazné omezenosti zdrojů je proto klíčovou podmínkou přežití a expanze.

Analýza přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů vychází z předpokladu významu tohoto faktoru pro dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím i stabilitu zaměstnanosti na straně jedné a problému omezenosti zdrojů a strategií souvisejících s menší velikostí podnikatelských subjektů na straně druhé.

1.2 METODOLOGIE

V této části je charakterizována metodologie šetření, na nichž je analýza založena. Dále je specifikován vzorek organizací podle několika základních hledisek. K nim patří hledisko pozice (míry samostatnosti), roku vzniku (tj. délky působení), formy vlastnictví a právní formy (vč. zahraniční účasti), velikosti (počtu zaměstnanců), odvětví (oboru činnosti), regionu

¹ Jako doplňující kritérium je používán ukazatel finančních aktiv.

² Jako *cluster* jsou označována uskupení firem vzájemně propojených zpětnými a progresivními vazbami v produkčním řetězci, např. dodavatelskými vztahy. Firmy mohou působit ve stejných odvětvích (např. dodavatelé součástek a dílů pro výrobu finálního výrobku) či v odlišných odvětvích (např. dodavatelé marketingových služeb pro výrobce ve zpracovatelském průmyslu).

(v členění podle oblastí a krajů) a změny zaměstnanosti (podle % propuštěných pracovníků). Uvedená strukturální hlediska jsou prezentována pro celkový soubor a pro skupinu malých a středních podniků.

1.2.1 Metodologie šetření

Podkladové údaje pro analýzu přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů byly získány především šetřením pracovních sil přímo v podnicích a dále šetřením na úřadech práce, hospodářských komorách, v regionálních poradenských a informačních centrech a v podnikatelských a inovačních centrech.

Šetření pracovních sil provedla agentura pro výzkum trhu, médií a veřejného mínění MEDIAN podle dotazníku sestaveného pro účely analýzy. Dotazník byl rozdělen do pěti okruhů: rozvoj a management lidských zdrojů, fluktuace a nábor pracovníků, problematika vstupu do Evropské unie, vazby na prostředí mimo podnik a informace o organizaci. Terénní sběr dat probíhal v říjnu a listopadu 2002. Cílovou skupinou výzkumu byly osoby zodpovědné za školení a nábor pracovníků v podnicích s více než 5 zaměstnanci. Výzkum byl proveden technologicky vyspělejším typem kvantitativního výzkumu (CAPI), metodou kvantitativního dotazníkového výzkumu pomocí notebooků. Rozhovory prováděli školení tazatelé agentury MEDIAN na základě jednotného dotazníku. Dotazník se při této technologii zobrazuje přímo v počítači, program sám kontroluje správnost filtrů a logických vazeb a současně zajišťuje kompletní vyplnění. Odpovědi respondenta jsou zaznamenávány přímo do počítače.

Během dotazování byly získány informace od 901 respondentů (760 v kategorii malých a středních podniků, 141 v kategorii velkých podniků). Většina vzorku byla získána na základě kvótního výběru, návratnost se pohybovala přes 60 %. Data zahrnují také výsledky dotazování, která proběhla v podnicích z dodaného seznamu TOP 50 firem. Tazatelé kontaktovali všech 50 firem, na základě tohoto seznamu se podařilo uskutečnit 26 rozhovorů, což odpovídá více než 50 % návratnosti.

Po ukončení terénu probíhalo vyhodnocení a analýza získaných informací. Bylo provedeno kódování volných otázek, výsledné datové soubory byly počítačově zkontrolovány. Následovalo tzv. vyčištění datových souborů, jehož cílem byla kontrola logických souvislostí mezi odpověďmi na jednotlivé otázky a případná náprava chyb.

Zkontrolované a „vyčištěné“ datové soubory byly podrobeny matematicko-statistické analýze. Dále bylo provedeno třídění druhého stupně. Pro obě skupiny podniků – malé a střední a podniky celkem (celkový soubor) – byla provedena třídění podle kategorií: velikost podniku, produktivita a zahraniční účast.

Šetření v dalších organizacích proběhlo formou dotazníků. Národní observatoř vypracovala a rozeslala dotazník na všechny úřady práce v České republice (na 14 ÚP pověřených koordinací státní politiky zaměstnanosti a na 63 zbývajících ÚP). Dotazník se skládal ze 4 okruhů otázek: první okruh otázek by zaměřen na rozvoj lidských zdrojů v kontextu rozvoje kraje včetně problematiky MSP, druhý okruh byl věnován nabídce a poptávce na trhu práce, třetí se zabýval Národním akčním plánem zaměstnanosti a čtvrtý okruh obsahoval otázky týkající se krajské koordinace politiky zaměstnanosti. 14 úřadů práce, které jsou pověřeny

koordinací státní politiky zaměstnanosti, obdrželo podrobnější dotazník než ostatní úřady práce. Návratnost byla téměř 100 %, a to díky průvodnímu dopisu ze SSZ MPSV (vráceno bylo 74 dotazníků z celkem 77 rozeslaných, tzn. návratnost 96%).

V případě poradenských organizací Národní observatoř zpracovala dotazník zaměřený na problematiku spolupráce s podnikatelskou sférou v oblasti rozvoje lidských zdrojů v regionech. Tento dotazník byl rozeslán na 66 krajských, regionálních či okresních hospodářských komor a na dalších 32 RPICů a BICů. Návratnost nebyla u těchto organizací nejlepší – činila pouze 12% (počet vrácených dotazníků byl 12 ze 98 celkem rozeslaných).

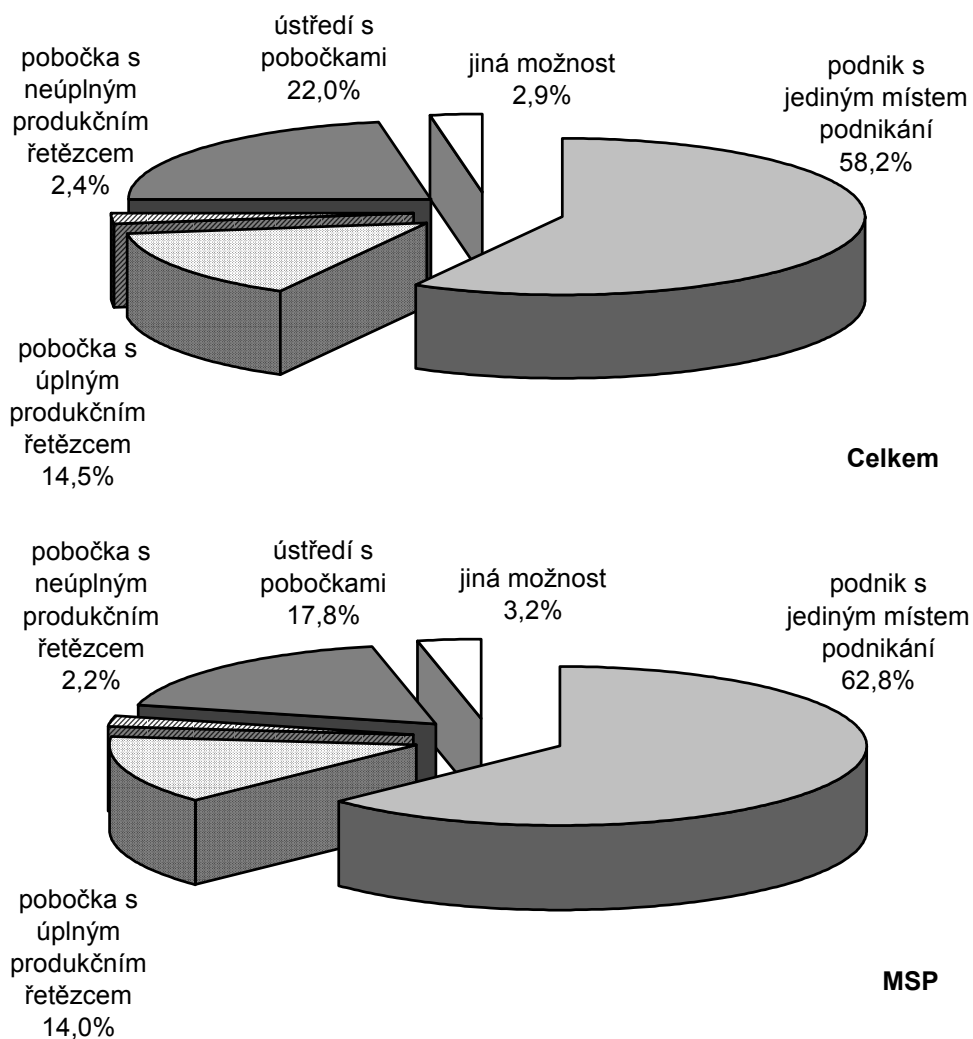
1.2.2 Základní strukturální charakteristiky

Struktura organizací podle pozice. Pozice organizace (Obr. 1) ovlivňuje míru samostatnosti (autonomie) rozhodování, která je obvykle omezenější v případě poboček oproti organizacím s funkcí ústředí. Ve zkoumaném vzorku převažují organizace s jediným místem podnikání (58,2 % v celkovém souboru, 62,8 % ve skupině MSP). V jejich případě je výhodou lokální specializace, znalost lokálních podmínek a samostatnost rozhodování v návaznosti na lokální specifika (charakteristiky nabídky a poptávky). Na druhou stranu u menších organizací tohoto typu omezenost zdrojů zvyšuje jejich citlivost na vývoj na lokálním trhu (především na vývoj poptávky). Spektrum podnikových funkcí může být širší, problém však mnohdy představuje jejich realizace na odpovídající úrovni z důvodu omezenějšího přístupu k potřebným znalostem, technologiím a kvalifikacím. Omezenost zdrojů může představovat i překážku expanze aktivit v reakci na příznivý vývoj poptávky (zvláště při snaze o proniknutí na nové trhy).

Významně jsou zastoupeny organizace v pozici ústředí s pobočkami (22,0 % v celkovém souboru, 17,8 % ve skupině MSP), nejnižší je podíl organizací v pozici poboček (16,9 % v celkovém souboru, 16,2 % ve skupině MSP). Podpora centra na jedné straně sehrává pozitivní úlohu z hlediska dostupnosti zdrojů, znalostí a technologií pro působení pobočky. Otázkou je nicméně vždy míra zohlednění lokálních specifik i vnímavost vůči potřebám lokální komunity ve strategii ústředí umístěného mimo region. V pobočkách může být rovněž omezeno spektrum podnikových funkcí v kvalifikačně i technologicky náročnějších aktivitách (výzkum a vývoj, marketing), které jsou soustředěny v centrále. Z uvedeného hlediska jsou pobočky rozlišovány podle úplnosti produkčního řetězce, tj. zda zahrnuje kromě vlastní výroby i aktivity technologické a marketingové.³

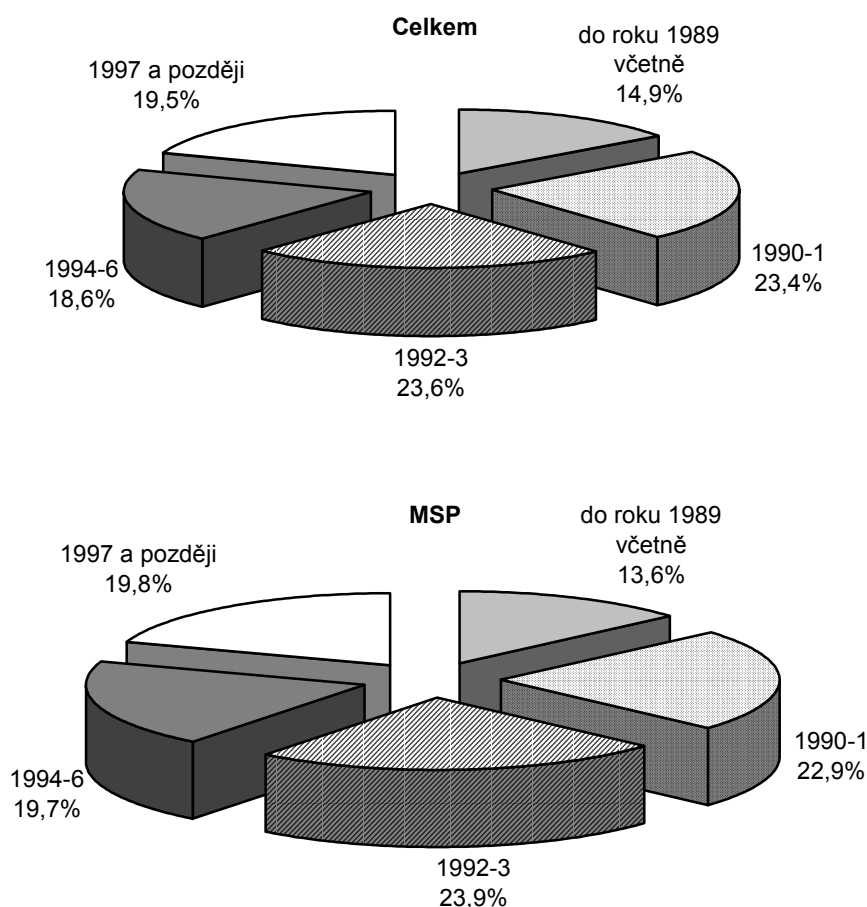
³ Produkční (hodnotový) řetězec je rozdělen do tří segmentů. První segment (technologie) zahrnuje projekci, výzkum a vývoj, organizační postupy, produktové a procesní technologie a vzdělávání. Druhý segment (výroba) zahrnuje logistiku zadávání zakázek, výrobu modulů a systémů, konečnou montáž, testování, řízení kvality, obalovou techniku a management zásob. Třetí segment (marketing) zahrnuje logistiku distribuce, velkoobchodní a maloobchodní prodej, reklamu, management značky a poprodejní služby.

Obrázek 1: Struktura organizací podle pozice (v %)



Struktura organizací podle roku vzniku. Rovnoměrně jsou zastoupeny organizace podle délky působení (roku vzniku), viz Obr. 2. Podíl organizací založených do roku 1989 (včetně) představuje v celkovém souboru pouze 14,9 % (ve skupině MSP 13,6 %), zcela převažující je tedy podíl organizací vzniklých v období transformace.

Obrázek 2: Struktura organizací podle doby vzniku (v %)



Rozlišení organizací podle stáří nabývá na významu ze dvou hledisek. Delší doba působení ukazuje na stabilitu (životaschopnost) organizace, zvláště pokud sledované období zahrnuje výraznější cyklické výkyvy (jako je tomu v České republice od druhé poloviny 90. let). Organizace s dlouhodobější historií má také k dispozici širší spektrum konkurenčních strategií, tj. včetně strategií zaměřených na rozvoj kvalitativních charakteristik významných v dlouhodobém časovém horizontu. Mladší organizace mohou být na druhé straně otevřenější vůči uplatňování manažersky a technologicky progresivnějších strategií.

Struktura organizací podle formy vlastnictví a právní formy. Podle institucionálního sektoru jsou registrované ekonomické subjekty rozděleny na veřejné podniky a korporace, soukromé podniky a korporace (v jejich rámci podniky a korporace pod zahraniční kontrolou), vládní subjekty, neziskové instituce sloužící domácnostem a domácnosti. Podle právní formy jsou právnické osoby rozděleny na obchodní společnosti (v jejich rámci na veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti), státní podniky, družstva, nadace, příspěvkové organizace, sdružení fyzických osob a sdružení právnických osob.

Ve zkoumaném vzorku organizací (Tab. 1) jsou jen v omezené míře zastoupeny státní organizace a organizace s většinou účastí státu. Nejvýznamnější jsou podíly společností s ručením omezeným, akciových společností a fyzických osob.

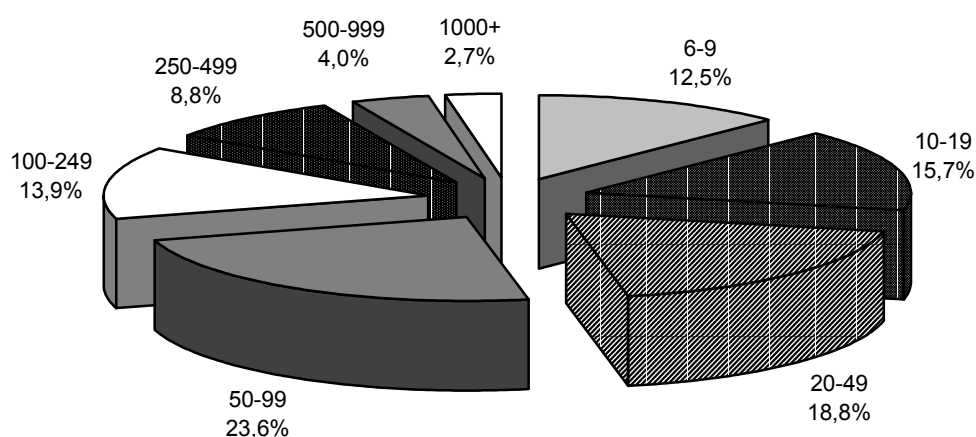
Tabulka 1: Struktura organizací podle formy vlastnictví a právní formy (v %)

	Celkem		MSP
Společnost s ručením omezeným	43,5	Společnost s ručením omezeným	44,1
Akciová společnost - bez účasti státu	18,1	Fyzická osoba	17,5
Fyzická osoba	14,7	Akciová společnost - bez účasti státu	14,3
Státní organizace	4,9	Státní organizace	5,3
Družstvo	4,3	Družstvo	4,8
Sdružení fyzických osob	3,5	Sdružení fyzických osob	4,1
Ostatní	3,0	Ostatní	2,7
Příspěvková organizace	2,7	Příspěvková organizace	2,3
Veřejná obchodní společnost	1,9	Veřejná obchodní společnost	2,1
Akc. společnost – s většinovou účastí státu	1,0	Vládní instituce a instituce veřejné správy	0,9
Akc. společnost – s menšinovou účastí státu	0,9	Akc. společnost – s menšinovou účastí státu	0,8
Vládní instituce a instituce veřejné správy	0,9	Sdružení právnických osob	0,7
Sdružení právnických osob	0,6	Nadace	0,2
Nadace	0,1	Akc. společnost – s většinovou účastí státu	0,1

Specificky jsou rozlišeny organizace se zahraniční účastí, jejichž podíl dosahuje v celkovém souboru 17,9 % a ve skupině MSP 13,3 %. Uvedené hledisko umožňuje hodnocení přístupu zahraničních vlastníků k rozvoji kvalitativních charakteristik spravovaných organizací, tj. zda je tento rozvoj založen primárně na využití výhod levnější pracovní síly (obecněji nižších výrobních nákladů) či zda přispívá ke zvýšení kvalitativní úrovně faktorového vybavení.

Velikostní struktura organizací. Z hlediska velikostní struktury organizací (rozlišených podle počtu zaměstnanců, Obr. 3) převažují ve zkoumaném vzorku malé a střední podniky (84,5 %), které jsou rozděleny na mikropodniky (12,5 %), malé podniky (34,5 %) a střední podniky (37,5 %). Podíl velkých podniků dosahuje 15,5 %.

Obrázek 3: Struktura organizací podle počtu zaměstnanců (v %)

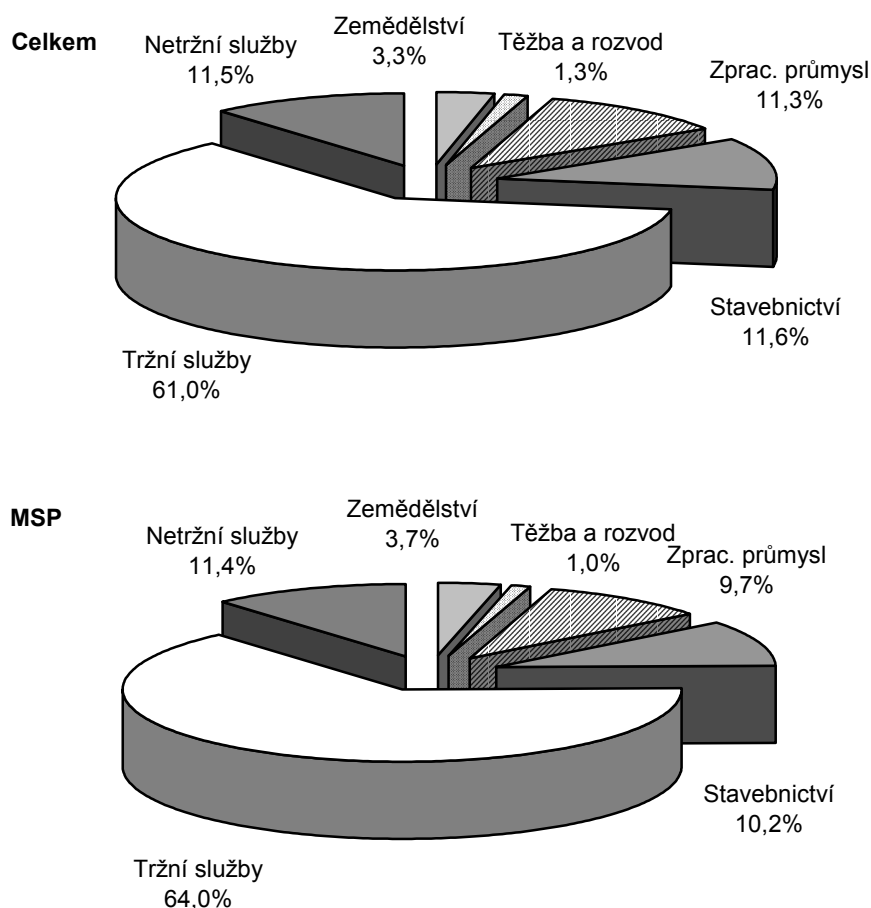


Odvětvová struktura organizací. Vedle velikostních charakteristik ovlivňuje přístup organizací k rozvoji lidských zdrojů i obor jejich činnosti. Odvětvová specifika zahrnují především kvalifikační a technologické charakteristiky, které určují poptávku firem po kvalitativně odlišených vstupech a tím i rozsah investic do jejich rozvoje. Další odvětvové specifikum je spojeno s významem fyzických aktiv a tím i překážkami vstupu do odvětví (zahájení podnikatelské aktivity), resp. obtížností restrukturalizace.

Odvětví zpracovatelského průmyslu převažují ve vývozní aktivitě národní ekonomiky, jsou hlavním zdrojem inovací a představují i významný segment poptávky pro odvětví služeb. Těžební a těžká průmyslová odvětví jsou vysoce kapitálově i technologicky náročná a současně se pod tlakem poptávky potýkají se značnými problémy při restrukturalizaci. Odvětví lehkého průmyslu jsou v méně rozvinutých zemích vystavena rostoucí konkurenci na zahraničních trzích v důsledku oslabování cenově a nákladově založené konkurenční výhody. I v rámci sektoru služeb lze rozlišit tzv. znalostně náročná odvětví, kam jsou řazeny především služby pro podniky, peněžnictví a pojišťovnictví a telekomunikace (v rámci veřejných služeb rovněž zdravotnictví a školství).

Ve zkoumaném vzorku organizací (Obr. 4) jsou v celkovém souboru v omezené míře zastoupeny zemědělství (3,3 %) a průmysl, vč. stavebnictví (24,2 %), největší podíl připadá na sektor služeb (72,5 %, z toho 61,0 % na tržní služby).

Obrázek 4: Struktura organizací podle oboru činnosti (v %)



Regionální struktura organizací. Regionální specifika nabývají na významu zejména v období zvyšování územních odlišností (ekonomické úrovně, nerovnováh na trhu práce). Zvláště přetrvávající strukturální deformace na straně nabídky výrobních faktorů (kapitálu, práce, infrastruktury) nepříznivě ovlivňují podmínky pro rozvoj podnikatelských aktivit v řadě regionů v České republice. Ty jsou potom dlouhodobě uvězněny v pasti nízké produktivity, nízké kvalifikační úrovně a nedostatečné infrastruktury. Naopak příznivé kvalitativní charakteristiky faktorové vybavenosti v čase zvyšují náskok regionů, které

přitahují (technologicky a kvalifikačně náročné) investice (včetně infrastrukturních), kvalitní lidský kapitál a související služby.

Z regionálního hlediska (v oblastním členění NUTS 2 a krajském členění NUTS 3, Tab. 2) jsou organizace zastoupeny poměrně rovnoměrně. V krajském členění je výrazněji zastoupen kraj Praha a Jihomoravský kraj, dále Moravskoslezský kraj a Středočeský kraj. Tyto čtyři kraje tak zahrnují v celkovém souboru polovinu (50,4 %) organizací (ve skupině MSP 48,9 % organizací), což zhruba odpovídá jejich podílu na HDP České republiky (54,5 %), při 45,8% podílu na obyvatelstvu.

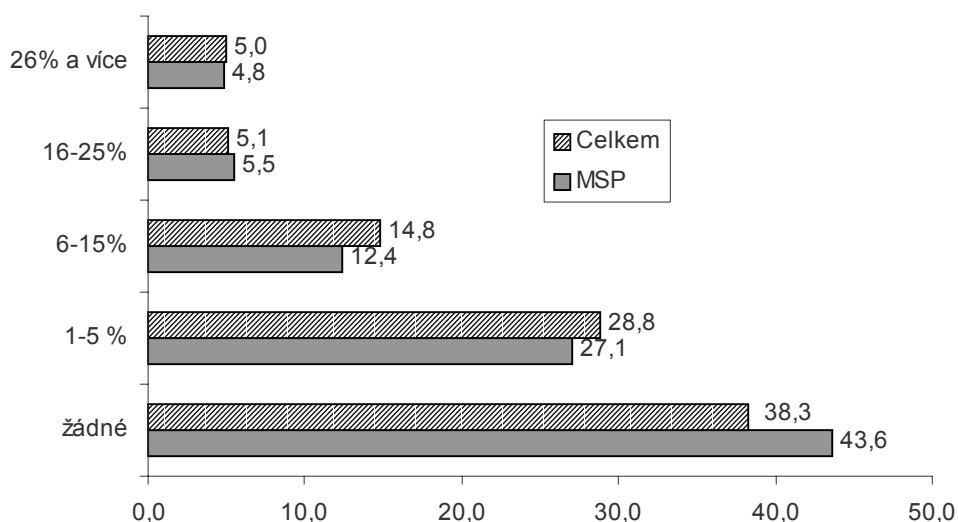
Tabulka 2: Struktura organizací podle oblastí a krajů (v %, ČR = 100)

	Celkem		MSP
NUTS2 – oblasti			
Praha	19,6	Praha	18,3
Jihovýchod	15,7	Jihovýchod	15,6
Severovýchod	13,8	Severovýchod	14,7
Střední Morava	10,9	Střední Morava	11,5
Jihozápad	10,8	Jihozápad	11,2
Severozápad	9,8	Moravskoslezsko	9,9
Moravskoslezsko	9,8	Střední Čechy	9,5
Střední Čechy	9,4	Severozápad	9,2
NUTS 3 – kraje			
Hl. m. Praha	19,6	Hl. m. Praha	18,3
Jihomoravský kraj	11,6	Jihomoravský kraj	11,2
Moravskoslezský kraj	9,8	Moravskoslezský kraj	9,9
Středočeský kraj	9,4	Středočeský kraj	9,5
Ústecký kraj	7,1	Ústecký kraj	6,8
Jihočeský kraj	5,7	Zlínský kraj	6,1
Zlínský kraj	5,7	Jihočeský kraj	5,8
Královehradecký kraj	5,3	Královehradecký kraj	5,6
Olomoucký kraj	5,2	Plzeňský kraj	5,4
Plzeňský kraj	5,1	Olomoucký kraj	5,4
Pardubický kraj	4,4	Pardubický kraj	5,2
Liberecký kraj	4,1	Vysočina	4,4
Vysočina	4,1	Liberecký kraj	3,9
Karlovarský kraj	2,7	Karlovarský kraj	2,4

Změna zaměstnanosti. Z hlediska změny zaměstnanosti je struktura zkoumaného vzorku organizací charakterizována podle procenta propouštěných pracovníků v posledních třech letech (Obr. 5). Větší rozsah propouštění představuje samozřejmě problém pro vývoj na lokálním trhu práce, současně signalizuje závažné (až existenční) problémy propouštějících organizací (v reakci na nedostatečnou poptávku či konkurenceschopnost). Tyto problémy navíc omezují spektrum dostupných strategií pro nezbytnou restrukturalizaci, resp. brzdí úsilí o zvýšení kvalitativní úrovně ekonomických aktivit (rozvoj lidských zdrojů, vývoj či přejímání technologií), které by podpořilo dlouhodoběji založenou stabilitu či dokonce expanzi (produkce, vývozu, zaměstnanosti).

Podíl organizací, v nichž k propouštění nedošlo, je v celkovém souboru nižší oproti skupině MSP (38,3 % oproti 43,6 %). Podíl organizací s větším rozsahem propouštění (6 % pracovníků a více) je vyšší v celkovém souboru oproti skupině MSP (24,9 % oproti 22,7 %).

Obrázek 5: Struktura organizací podle % propouštěných v posledních třech letech



Velikostní a regionální hledisko. Při kombinaci velikostního a regionálního hlediska (na úrovni NUTS 3, Tab. 3) dosahuje podíl malých a středních podniků na celkovém souboru od 74,3 % v Karlovarském kraji do 99,9 % v Pardubickém kraji. Podíly malých podniků se pohybují od 29,0 % v Královéhradeckém kraji do 65,9 % ve Zlínském kraji, v těchto dvou krajích je tedy struktura skupiny MSP výrazněji zkreslena ve prospěch, resp. v neprospěch středních podniků. Podíl velkých podniků je v celkovém souboru největší v Karlovarském kraji (25,7 %) a v Praze (21,3 %)

Tabulka 3: Struktura organizací podle velikostního a regionálního hlediska (v %, celkem = 100)

	PHA	STC	JHC	PLZ	KVA	UNL	LIB	KVH	PAR	VYS	JHM	OLO	ZLI	MVS
MSP	78,8	85,5	86,1	88,5	74,3	80,6	79,2	88,7	99,9	90,9	82,1	87,6	89,5	85,1
Malé	49,0	47,6	41,0	40,8	37,5	52,1	44,1	29,0	64,8	39,0	43,7	56,6	65,9	41,8
Střední	29,8	37,9	45,1	47,7	36,8	28,5	35,1	59,7	35,1	51,9	38,4	31,0	23,6	43,3
Velké	21,3	14,5	13,9	11,5	25,7	19,4	20,9	11,2	0,1	9,1	17,9	12,3	10,5	14,9
6-9	14,8	7,0	16,0	16,2	5,9	9,0	14,2	3,0	8,9	7,7	17,9	7,0	27,5	9,6
10-19	13,2	12,3	9,5	7,7	12,1	27,1	21,7	12,7	27,5	11,5	16,0	14,8	23,5	15,1
20-49	21,0	28,3	15,5	16,9	19,5	16,0	8,2	13,3	28,4	19,8	9,8	34,8	14,9	17,1
50-99	20,6	28,7	24,2	29,1	12,1	13,2	25,9	42,6	33,2	13,6	21,9	21,0	11,4	31,2
100-249	9,2	9,2	20,9	18,6	24,7	15,3	9,2	17,1	1,9	38,3	16,5	10,0	12,2	12,1
250-499	6,5	10,1	5,1	8,6	15,8	11,6	8,5	8,1	0,1	9,1	12,6	8,2	9,3	10,9
500-999	9,9	0,5	3,1	1,6	9,9	7,3	7,8	2,5	..	..	1,2	1,0	1,2	2,6
1000 a více	4,9	3,9	5,7	1,3	..	0,5	4,6	0,6	..	..	4,1	3,1	..	1,4

2. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V NÁRODNÍ EKONOMICE

Druhá část analýzy zahrnuje charakteristiku ekonomického významu malých a středních podniků podle vybraných strukturálních a výkonnostních hledisek, k nimž patří vedle základního hlediska velikostního i hledisko odvětvové. Ekonomický význam je charakterizován podílem na počtu podniků, zaměstnanosti a tržbách (resp. přidané hodnotě), výkonnostní charakteristiky zahrnují především produktivitu práce. Analýza je rozdělena do dvou částí podle geografického záběru. První seznamuje se strukturálními a výkonnostními charakteristikami segmentu malých a středních podniků v české ekonomice v mezinárodním srovnání (se zeměmi EU a vybranými kandidátskými tranzitivními ekonomikami), druhá část podrobněji specifikuje strukturu a výkonnost malých a středních podniků v České republice ve vývoji v čase (mezi lety 1998-2001).

2.1 EKONOMICKÝ VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

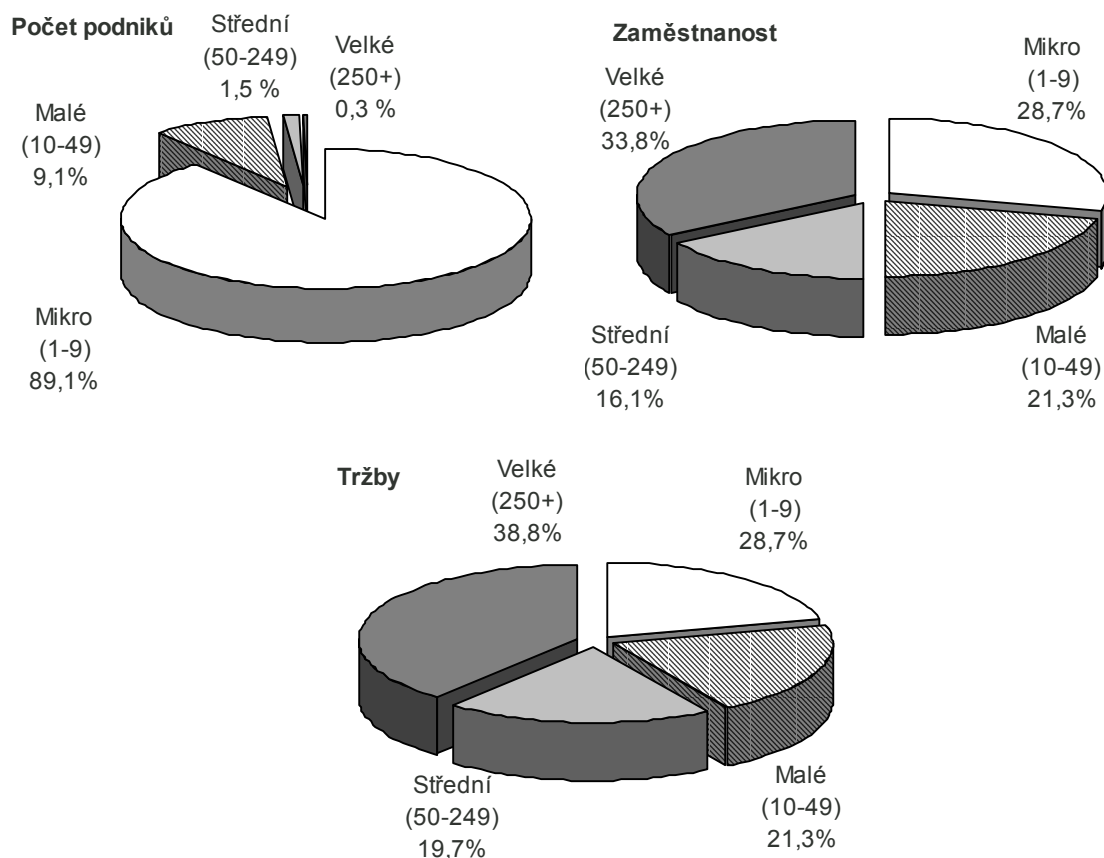
Malé a střední podniky představují jádro budoucího ekonomického růstu. Růst produktivity je podněcován konkurenčními procesy, které z velké části závisejí na vzniku a zániku, vstupu a výstupu menších firem. MSP jsou zdrojem většiny nových pracovních míst v zemích OECD a výrazně přispívají k zaměstnanosti v technologicky vysoce náročných aktivitách. Sahrávají navíc významnou úlohu v regionálním rozvoji a sociální kohezi. Na druhé straně však méně než polovina nových menších podniků přežívá déle než pět let a jen jejich zlomek se zařadí k firmám s vysokou výkonností. Maximalizace příspěvku MSP k sociálnímu a ekonomickému blahobytu tak představuje jednu z významných výzev pro odpovídající přístupy vládní hospodářské politiky.

Technologická změna přináší nové příležitosti a výzvy pro podnikovou sféru. Tyto změny, tažené zaváděním informačních a komunikačních technologií, zlepšily přístup k široké znalostní základně, přispěly k vytváření tržních příležitostí a inovačních forem podnikové organizace. Investice do lidského kapitálu prostřednictvím příležitostí pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace podporují rozvoj kvalifikovanější a mobilnější pracovní síly. Rozvoj úspěšných podniků v moderní ekonomice je založen na využití znalostí a vytváření nehmotných aktiv. Zvyšování kvalifikace je vnímáno jako součást široce pojímaného inovačního procesu, který vedle uplatnění nových produktů nebo služeb na trhu zahrnuje rovněž nové postupy v reklamě, podnikové organizaci, managementu a zákaznických službách.

Malé a střední podniky se často vyznačují větší pružností a prostřednictvím síťování (*networking*) mají možnost spojit výhody menšího rozsahu svých operací s výhodami úspor z rozsahu a diverzifikace při rozvoji podnikových clusterů (např. v průmyslových parcích). MSP se však současně potýkají s mnohými obtížemi při zvládnutí rychlého nárůstu informací dostupných v současné ekonomice. Pokud rozšiřují své lokální trhy, musí si osvojit nové zvyklosti, pravidla a regulace. Náklady na získávání informací mohou být pro MSP disproporčně vysoké a nejistota je umocněna nedostatkem přístupu na kapitálové trhy. *Cash flow* MSP může navíc fluktuovat mnohem výrazněji oproti větším podnikům, což dále zvyšuje nejistotu, která může omezovat jejich rozvoj. Specifické problémy podnikání umocněné v případě MSP mohou bránit jejich vzniku, zpomalovat ekonomický růst a vytváření zaměstnanosti. K těmto problémům patří především nedostatek kapitálu, averze vůči riziku ze strany finančních zprostředkovatelů, nedostatečně rozvinuté řídicí schopnosti a omezené tržní kontakty.

K vyjádření ekonomického významu podniků rozlišených podle velikosti (počtu zaměstnanců) je používáno několik ukazatelů (Obr. 1). Většina podniků v zemích Evropské unie spadá právě do kategorie MSP (99,7 %), vhodnější je však vyjádření jejich příspěvku k přidané hodnotě, tržbám a zaměstnanosti, který se významně liší mezi zeměmi a ekonomickými aktivitami. V uvedeném srovnání velké podniky sice představují pouze 0,3 % celkového počtu podniků, zaměstnávají však více než jednu třetinu (33,8 %) pracovníků. Ekonomická váha velkých podniků je zřejmá i z podílu na tržbách, který dosahuje 38,8 %. Odlišný je rovněž rozsah vývozní orientace, vyjádřené podílem vývozu na tržbách. V MSP dosahuje v průměru 13 % (7 % v mikropodnicích, 14 % v malých a 17 % ve středních podnicích), ve velkých firmách 21 %. tyto rozdíly lze vysvětlit i odlišnostmi velikostní struktury podle odvětví. MSP totiž převažují v aktivitách, jejichž vývozní orientace je obecně výrazně nižší. V průměru zaměstnává podnik v EU 6 pracovníků, v mikropodnicích pouze 2 pracovníky, v malých podnicích 20 pracovníků, ve středních 95 a ve velkých 1020 pracovníků.

Obrázek 1: Význam podniků rozlišených podle velikosti, EU, rok 2000



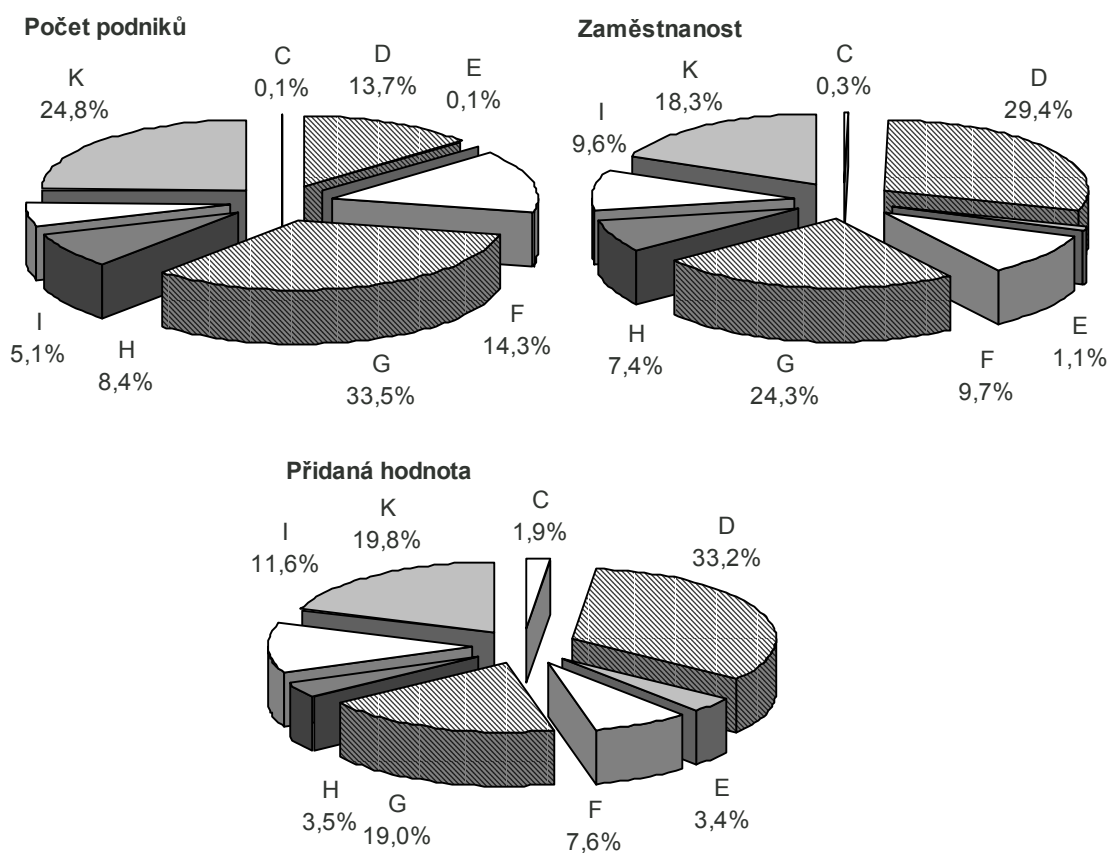
Pramen: EC (2002), s. 12-13.

Pro země kandidující na vstup do EU jsou data o velikostní struktuře podnikového sektoru k dispozici pro léta 1995 a 1999. Struktura zaměstnanosti je výrazněji (oproti EU) vychýlena ve prospěch MSP (v průměru 72 % zaměstnanosti oproti 66 %), tento rozdíl je soustředěn ve skupině mikropodniků. Je ovšem nutno upozornit na mnohdy výrazné rozdíly mezi jednotlivými kandidátskými zeměmi. Průměrná velikost podniků je ve většině kandidátských

zemí menší. Průměrný počet pracovníků v podnicích v ČR je nicméně srovnatelný s úrovní v EU. V čase lze sledovat pokles průměrného počtu pracovníků v podnicích v kandidátských zemích, což je připisováno řadě faktorů, zejména nárůstu významu služeb.

Další strukturální hledisko používané v analýze velikostních skupin podniků představuje rozdělení podle typu ekonomických aktivit, kde jsou rovněž zřejmé výrazné rozdíly (Obr. 2). Větší podniky jsou výrazněji zastoupeny v odvětvích využívajících úspory z rozsahu produkce a v tzv. síťových odvětvích (těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, dopravní a komunikační služby).

Obrázek 2: Struktura ekonomiky podle sektorového a odvětvového hlediska, EU, rok 2000



Pramen: EC (2002), s. 20.

C	Dobývání nerostných surovin	G	Obchod, opravy spotřebního zboží
D	Zpracovatelský průmysl	H	Pohostinství a ubytování
E	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	I	Doprava, skladování, pošty a komunikace
F	Stavebnictví	K	Služby pro podniky

Největší počet podniků je v průměru zastoupen ve službách a v jejich rámci v odvětvích obchodu, stavebnictví, pohostinství a ubytování. MSP rovněž hrají klíčovou úlohu ve strategických podnikových službách jako je počítačový software a zpracování dat, výzkum a vývoj a technické zkušebnictví, marketing, poradenství v oblasti podnikové organizace a rozvoje lidských zdrojů. Významný nárůst těchto odvětví je do značné míry odrazem rozvoje

informačních technologií, který umožňuje menším firmám využití mezer na trhu. Průměrná velikost firem ve strategických podnikových službách představuje zlomek průměrné velikosti ve zpracovatelském průmyslu či v národní ekonomice jako celku. Odvětví služeb se vyznačují větší blízkostí k zákazníkům a zahájení podnikání vyžaduje relativně nízké úrovně kapitálových investic. Z hlediska příspěvku k zaměstnanosti i přidané hodnotě je nejvýznamnější podíl zpracovatelského průmyslu, následovaného odvětvím obchodu.

Rozdělení podniků v kandidátských zemích podle typu ekonomických aktivit (Tab. 1) ukazuje, že podobně jako v EU je nejvyšší počet podniků v odvětví obchodu (G). Relativní váha zpracovatelského průmyslu v celkovém počtu podniků je obecně mnohem vyšší, naopak odvětví podnikových služeb je zastoupeno méně (s výjimkou České republiky). Rozdělení zaměstnanosti a přidané hodnoty podle ekonomické aktivity a velikostní struktury (Tab. 2) ukazuje na podobnost s EU, tj. na velké podniky připadá největší podíl v průmyslových odvětvích, zatímco ve stavebnictví a službách převažují MSP.

Tabulka 1: Rozdělení počtu podniků podle ekonomické aktivity (v tisících a %), rok 1999

	CR		Estonsko		Maďarsko		Litva		Lotyšsko		Rumunsko		Slovinsko	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%	tis.	%	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Celkem (C-I, K)	716,1	100,0	26,0	100,0	43,1	100,0	44,0	100,0	31,5	100,0	357,5	100,0	67,5	100,0
C	0,3	0,0	0,1	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,3	0,1	0,2	0,3
D	136,2	19,0	4,3	16,5	14,0	32,5	7,5	17,0	4,4	14,0	41,0	11,5	15,4	22,8
DA	6,1	0,9	0,6	2,3	2,3	5,3	1,5	3,4	0,8	2,5	10,9	3,0	..	..
DB	15,8	2,2	0,6	2,3	1,9	4,4	1,4	3,2	0,5	1,6	7,2	2,0	1,8	2,7
DC	1,1	0,2	0,1	0,4	0,4	0,9	0,1	0,2	0,1	0,3	1,5	0,4	0,3	0,4
DD	22,0	3,1	0,8	3,1	1,0	2,3	1,4	3,2	1,0	3,2	4,7	1,3	1,1	1,6
DE	6,9	1,0	0,4	1,5	1,1	2,6	0,8	1,8	0,6	1,9	2,8	0,8	1,2	1,8
DF	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DG	1,5	0,2	0,1	0,4	0,3	0,7	0,1	0,2	0,1	0,3	1,0	0,3	0,2	0,3
DH	3,2	0,4	0,1	0,4	0,7	1,6	0,3	0,7	0,1	0,3	1,5	0,4	1,0	1,5
DI	6,7	0,9	0,1	0,4	0,6	1,4	0,4	0,9	0,2	0,6	1,3	0,4	0,4	0,6
DJ	31,9	4,5	0,5	1,9	2,2	5,1	0,4	0,9	0,3	1,0	3,7	1,0	3,9	5,8
DK	6,1	0,9	0,2	0,8	1,2	2,8	0,2	0,5	0,2	0,6	0,9	0,3	1,1	1,6
DL	20,1	2,8	0,3	1,2	1,2	2,8	0,4	0,9	0,2	0,6	1,4	0,4	1,6	2,4
DM	0,7	0,1	0,1	0,4	0,3	0,7	0,1	0,2	0,1	0,3	0,5	0,1	0,1	0,1
DN	14,2	2,0	0,4	1,5	0,9	2,1	0,7	1,6	0,4	1,3	3,5	1,0	..	..
E	0,7	0,1	0,3	1,2	0,3	0,7	0,2	0,5	0,2	0,6	0,3	0,1	0,1	0,1
F	110,8	15,5	2,6	10,0	7,1	16,5	2,2	5,0	1,9	6,0	11,3	3,2	9,5	14,1
G	215,5	30,1	9,3	35,8	13,2	30,6	23,7	53,9	17,2	54,6	226,1	63,2	18,1	26,8
H	38,4	5,4	1,3	5,0	3,4	7,9	2,0	4,5	1,6	5,1	10,1	2,8	5,3	7,9
I	39,5	5,5	2,2	8,5	2,5	5,8	3,3	7,5	2,2	7,0	12,2	3,4	9,2	13,6
K	174,7	24,4	5,9	22,7	6,7	15,5	5,1	11,6	3,9	12,4	15,2	4,3	9,7	14,4

Pramen: EC (2002), s. 54.

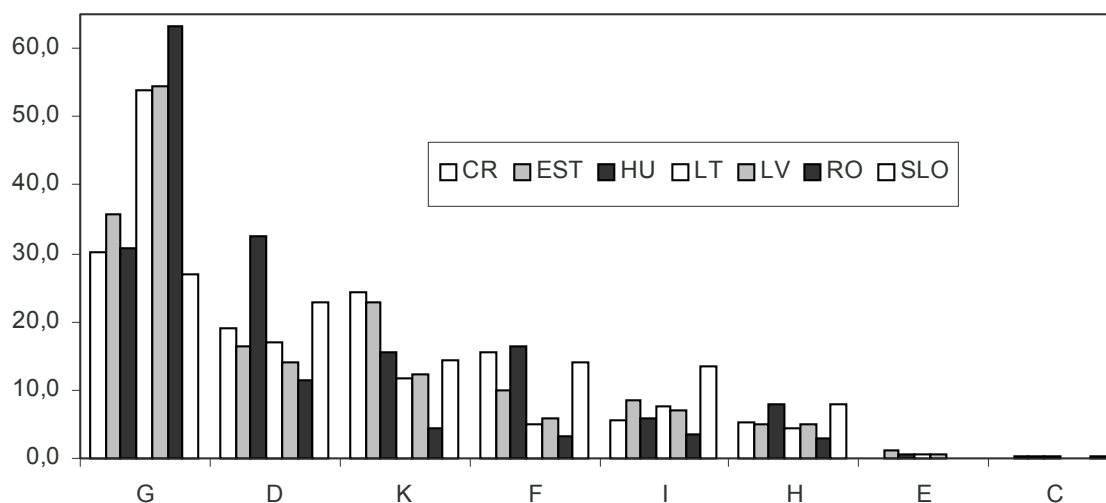
DA	Průmysl potravinářský a tabákový	DH	Gumárenský a plastikářský průmysl
DB	Textilní a oděvní průmysl	DI	Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stav. hmot
DC	Koždělný průmysl	DJ	Výroba kovů a kovodělných výrobků
DD	Dřevozpracující průmysl	DK	Výroba strojů a zařízení
DE	Papírenský a polygrafický průmysl	DL	Výroba elektrických a optických přístrojů
DF	Koksování, rafinérské zpracování ropy	DM	Výroba dopravních prostředků
DG	Chemický a farmaceutický průmysl	DN	Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený

Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanosti a přidané hodnoty podle ekonomické aktivity, rok 1999

		CR		Estonsko		Maďarsko		Litva		Lotyšsko		Rumunsko		Slovinsko	
C	Malé	3,4	3,2	..	..	14,2	19,2	25,3	39,0	6,2	15,5	1,1	0,5	8,4	8,0
	Střední	7,8	8,4	..	..	31,1	32,8	65,6	51,8	..	84,5	..	..	13,2	16,3
	Velké	88,8	88,3	..	..	..	..	9,1	9,2	..	..	..	..	78,4	75,7
D	Malé	29,0	17,4	..	3,4	20,7	13,3	24,1	18,1	23,5	19,0	14,1	9,2	22,2	20,4
	Střední	24,8	24,2	..	..	24,6	18,6	26,3	23,3	32,6	30,0	18,7	17,5	27,0	26,0
	Velké	46,3	58,4	..	..	54,7	68,1	49,5	58,6	44,0	51,0	67,1	73,3	50,8	53,6
E	Malé	5,4	2,6	..	12,5	3,4	1,4	3,7	1,7	11,0	3,2	0,6	0,2	..	6,9
	Střední	15,0	7,5	..	..	12,7	5,5	11,2	6,1	17,6	7,0	8,3	2,7	..	..
	Velké	79,5	90,0	..	..	83,9	93,1	85,0	92,2	71,4	89,8	91,2	97,0	..	..
F	Malé	62,6	49,8	58,7	46,8	58,2	47,9	25,0	21,9	10,7	8,9	21,9	16,9	..	28,1
	Střední	21,2	26,3	35,2	42,6	26,0	28,9	53,0	52,4	42,9	33,3	33,3	32,7	..	23,3
	Velké	16,3	23,9	6,1	10,5	15,7	23,1	21,9	25,7	..	..	44,8	50,5	..	..
G	Malé	74,4	..	..	39,3	49,4	50,2	33,5	38,1	34,2	44,2	..	..	..	51,6
	Střední	12,0	..	..	..	24,4	28,7	19,4	23,9	..	27,3	..	..	..	21,5
	Velké	13,6	..	..	..	26,2	21,1	..	..	..	..	..	..	..	26,9
H	Malé	82,7	..	..	41,6	54,0	16,8	39,8	35,7	73,0	40,4	51,5	29,0	..	61,7
	Střední	9,1	..	..	..	24,5	32,5	23,9	41,1	20,5	35,4	26,7	33,3	..	..
	Velké	8,3	..	..	..	21,5	50,6	..	..	6,6	24,2	21,7	37,8	..	..
I	Malé	27,1	..	..	..	11,5	7,9	23,1	15,8	17,8	18,1	..	..	..	25,4
	Střední	6,7	..	..	..	5,9	6,9	19,1	15,7	14,0	14,1	..	..	..	10,9
	Velké	66,1	..	..	..	82,6	85,1	57,8	68,6	68,2	67,8	..	..	..	63,7
K	Malé	69,1	..	..	33,4	47,1	51,8	26,3	30,2	46,8	59,9	..	..	..	74,6
	Střední	20,3	..	..	..	25,4	28,5	34,3	32,1	37,3	27,5	..	..	..	18,0
	Velké	10,6	..	..	..	27,5	19,6	..	..	15,9	12,6	..	..	..	7,4

Pramen: EC (2002), s. 57.

Obrázek 3: Rozdělení počtu podniků podle ekonomické aktivity (v %), rok 1999

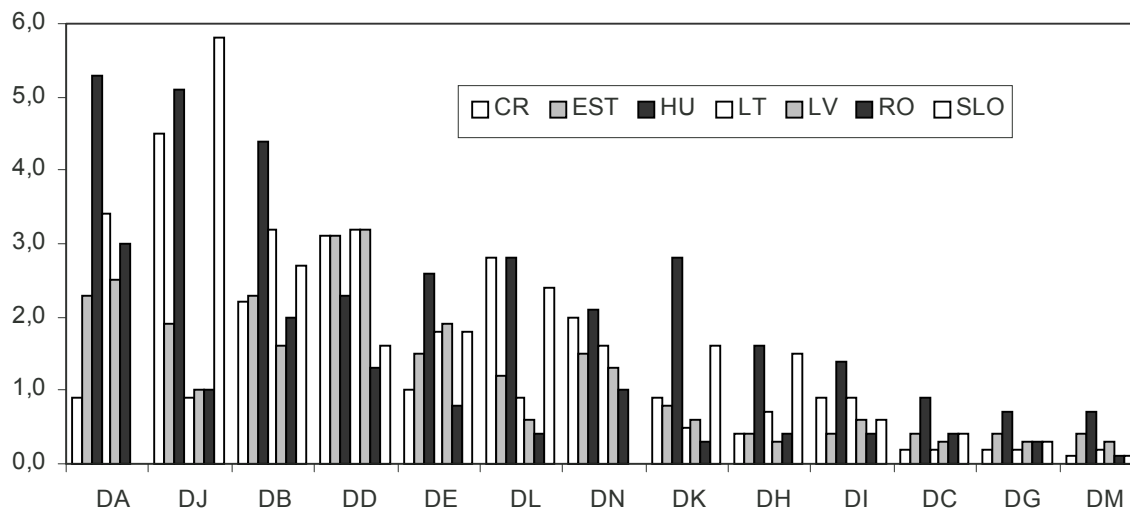


Pramen: EC (2002), s. 54.

V rámci zpracovatelského průmyslu (Obr. 4) jsou MSP v průměru výrazněji zastoupeny v potravinářském průmyslu, ve výrobě kovů a kovodělných výrobků, v textilním a oděvním a dřezpracujícím průmyslu. Nejméně fragmentována jsou naopak odvětví koksování a

rafinérského zpracování ropy, dále chemický a farmaceutický průmysl a výroba dopravních prostředků.

Obrázek 4: Rozdělení počtu podniků podle ekonomické aktivity (v % celkového počtu podniků), zpracovatelský průmysl, rok 1999



Pramen: EC (2002), s. 54.

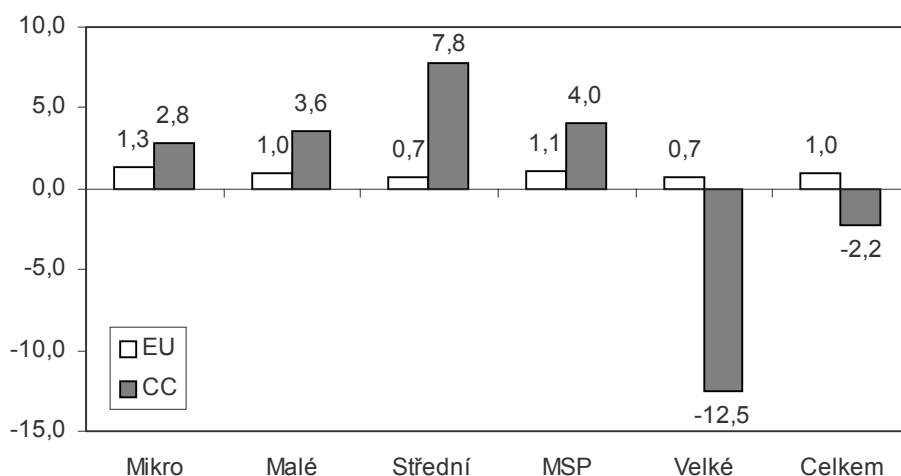
2.2 VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI A PRODUKTIVITA PRÁCE

Sektor malých a středních podniků přispívá výrazněji k růstu zaměstnanosti oproti velkým podnikům. MSP také významně podněcují pohyb na trhu práce, protože jejich působení provázejí mnohem silnější „turbulence“, tedy vstup na trh a výstup z trhu jsou vyšší. Rozdíl v růstu zaměstnanosti podle velikostní struktury podniků je zřejmý jak z průměru v EU, tak zejména z vývoje v kandidátských zemích. Výrazně vyšší nárůst zaměstnanosti v sektoru MSP však na agregátní úrovni nedokázal kompenzovat pokles zaměstnanosti ve velkých podnicích (Obr. 1).

Segment vysoce výkonných MSP sehraává významnou úlohu pro inovace a hospodářský růst a představuje i významný zdroj nových pracovních míst. Ve většině zemí míra vzniku nových míst v těchto MSP převyšuje míru vzniku ve velkých podnicích. Vysoce výkonné podniky se nejčastěji objevují ve znalostně náročných službách a v regionech s intenzivní ekonomickou aktivitou a rozvinutými clusterly. Obvykle jsou integrovány do formálních a neformálních sítí podniků a dalších ekonomických aktérů.

Nárůst produktivity je často spojen se zaváděním nových technologií a s procesem prohlubování kapitálu (zvýšení využití kapitálu oproti práci jako vstupu). Rozdíly ve využití kapitálových a pracovních vstupů v podnicích odlišných velikostních skupin jsou spojeny s významnými dopady na konkurenceschopnost a ziskovost. Změny struktury podnikových nákladů do značné míry odrážejí nové trendy v podnikové organizaci. Outsourcing, sub-contracting a just-in-time produkce umožnily velkým podnikům snížit břemeno spojené s hmotnými fixními aktivy a udržováním zásob.

Obrázek 1: Růst zaměstnanosti podle velikostních skupin podniků, EU a kandidátské země (CC), 1995-99 (průměrný roční růst v %)



Pramen: EC (2002a), s. 27.

Na agregátní úrovni jsou zřejmé poměrně velké rozdíly produktivity práce (vyjádřené přidanou hodnotou na pracovníka) mezi velikostními skupinami podniků. V zemích EU dosahují MSP v průměru pouze 56,5 % úrovně produktivity velkých podniků (mikropodniky dokonce pouze 34,8 %, malé 65,2 %, ale střední už 91,3 %). Na sektorové (odvětvové) úrovni lze využít produktivitu práce jako ukazatel konkurenceschopnosti (která je však ovlivněna i řadou dalších faktorů). Velké podniky vykazují vyšší produktivitu oproti MSP ve stejném typu aktivitu (ve stejné zemi) díky uvedeným změnám podnikové organizace. To je případ velkých podniků ve zpracovatelském průmyslu, naopak v jiných odvětvích (např. v obchodě nebo ve službách pro podniky) vykazují menší a střední podniky mnohdy produktivitu práce na stejné či dokonce vyšší úrovni oproti velkým podnikům. Kombinací údajů o přidané hodnotě a zaměstnanosti jsou získána data o produktivitě práce (Tab. 1). Velké podniky jsou produktivnější v průmyslových odvětvích, mnohem méně však ve stavebnictví a službách.

Tabulka 1: Produktivita práce podle velikostních skupin podniků (tis. EUR na pracovníka), rok 1999

		CR	EST	HU	LT	LV	RO	SI		CR	EST	HU	LT	LV	RO	SI
Malé	C	20,6	5,6	16,5	15,3	0,9	3,9	33,4	G	..	..	17,0	4,7	8,9	3,3	..
Střední		12,7	..	12,9	6,2	..	..	22,2		..	..	10,1	5,1	..	..	..
Velké		11,7	..	..	8,0	..	..	17,3		..	..	6,9	..	..	..	..
Malé	D	9,8	2,7	15,6	6,1	8,8	3,2	25,3	H	..	..	3,2	2,2	3,6	2,1	..
Střední		8,1	..	8,4	3,8	5,1	2,6	13,2		..	..	6,5	4,1	5,7	2,4	..
Velké		10,4	..	13,7	5,0	6,4	3,0	14,4		..	..	11,6	..	12,1	3,4	..
Malé	E	26,8	11,5	11,9	12,9	7,6	2,2	34,0	I	..	..	19,2	9,3	20,2	..	..
Střední		12,5	..	8,4	4,9	5,2	2,5	..		..	..	15,5	5,7	10,3	..	..
Velké		28,5	..	21,5	9,7	16,2	7,9	..		..	..	..	..	..	..	..
Malé	F	9,7	7,5	11,3	8,8	6,1	3,6	9,5	K	..	..	21,2	6,4	20,4	..	..
Střední		7,4	5,9	8,0	4,9	5,7	2,3	12,5		..	..	10,9	5,2	6,1	..	..
Velké		8,8	8,4	10,6	5,8	..	2,7	..		..	..	6,9	..	6,6	..	..

Pramen: EC (2002), s. 57.

Podíl pracovních nákladů na přidané hodnotě dosahuje v zemích EU 49 % ve velkých podnicích a 63 % v MSP (66 % v mikro a malých podnicích, 58 % ve středních podnicích). V průměru nižší je i ziskovost MSP oproti velkým podnikům.

Výkonnost podniků ovlivňuje i přístup k finančním zdrojům. Velké podniky snižují svou zadluženost a využívají přínosů finančního rozšiřování díky přístupu k alternativním zdrojům financování (rizikový kapitál, kapitálové trhy). MSP se naopak potýkají v této oblasti s řadou problémů, které jsou zvláště závažné v případě získávání zdrojů pro inovační aktivity.

2.3 INOVAČNÍ AKTIVITA

Inovační podniky zavádějí technologicky nové nebo zlepšené produkty, procesy nebo služby. Inovačnost zahrnuje úspěšné zavádění aktivit typu výzkumu a vývoje, získávání strojního zařízení, softwaru či jiné vnější technologie, zvyšování kvalifikace. Podnik je považován za inovační, když zavádí produkt nebo službu odlišné od dříve nabízených nebo nový či modifikovaný výrobní postup. Inovátoři mohou tedy také napodobovat, využívat již známou a používanou technologii.

Z velikostního hlediska inovují malé podniky v menší míře než podniky střední nebo velké. Z odvětvového hlediska je vyšší podíl inovujících podniků ve zpracovatelském průmyslu oproti sektoru služeb. Větší inovační aktivita velkých podniků (zvláště v kapitálově a technologicky náročných odvětvích) odráží jejich větší výdaje na výzkum a vývoj a diverzifikovanější výrobní programy. V některých odvětvích služeb však mají MSP větší prostor ke vstupu na trh, mohou nabízet produkty na míru, které využívají jejich přednosti pružnosti a vstřícnosti vůči potřebám zákazníků.

Velké firmy se v největším rozsahu účastní výzkumu a vývoje (R&D), nicméně 30-60 % MSP v OECD je charakterizováno jako inovační. Kolem 10 % MSP realizuje výzkum. Menší podniky se navíc zapojují do neformálních R&D aktivit a mohou se zařadit mezi inovační aktéry, aniž by formálně realizovaly R&D aktivity, zvláště v případě komercializace stávajících technologií.

Inovační intenzita je definována jako podíl inovačních výdajů na tržbách. Z hlediska velikosti podniků ve zpracovatelském průmyslu je inovační intenzita vyrovnaná, ve službách je vztah mezi průměrnou velikostí podniků a jejich výdaji na inovace ještě slabší.

Inovační aktivita je motivována rozličnými důvody. Ve zpracovatelském průmyslu k nim patří zejména snaha o zlepšení kvality produktů nebo služeb a otevření nových trhů či zvýšení podílu na trhu. Malé podniky častěji uvádějí snahu o snížení pracovních nákladů a naplnění regulací a standardů. Ve službách kladou malé podniky zvláštní důraz na otevření nových trhů a zvýšení podílu na trhu. Malé a střední podniky jsou při získávání technologií závislejší na vnějších zdrojích (prostřednictvím nákupu vospělého zařízení či spolupráce s dodavateli nebo zákazníky), velké podniky více spoléhají na vlastní výzkumnou a vývojovou aktivitu. Velké podniky považují ve větší míře za příznivý faktor inovační aktivity získání vysoce kvalifikovaných pracovníků. Ve všech velikostních skupinách podniků je však za nejvýznamnější faktor považováno zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků. Podobně za nejvýznamnější překážku inovačních aktivit jsou považovány nedostatečné lidské zdroje.

Informační a komunikační technologie

Využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) charakterizuje nejrychlejší rostoucí ekonomiky. MSP dohánějí v jeho rozsahu velké podniky, nicméně míra zaostávání mezi velikostními skupinami přetrvává. Slabší je především ICT vybavenost v malých podnicích oproti podnikům středním a velkým. Podobné disproporce se objevují v přístupu k internetu. Pokud však malé podniky začnou využívat ICT, spoléhají se na ně ve stejném rozsahu jako větší podniky. Hlavní problém tedy spočívá v zavádění nových technologií do MSP, nikoli jejich využívání, pokud jsou nové technologie zavedeny. Nové příležitosti představuje využití internetu při rozšiřování počtu zákazníků a přístupu na nové trhy.

Globalizace

Menší firmy se tradičně soustřeďují na domácí trhy a většina se bude i nadále opírat o lokální aktiva a trhy. Současně se však zvyšuje globalizace MSP. Kolem 25 % podniků zpracovatelského průmyslu v OECD konkuruje na mezinárodních trzích, MSP přispívají 25-35 % ke světovým zpracovatelským vývozem. MSP se také rostoucí měrou účastní mezinárodních strategických spojení a společných podniků s velikostně podobnými partnery i většími nadnárodními korporacemi.

2.4 STRUKTURA A VÝKONNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Z hlediska podílu MSP na celkovém počtu podniků je situace v ČR srovnatelná s průměrem EU, výraznější rozdíly mezi sektory nejsou patrné. Podíl na zaměstnanosti a přidané hodnotě však zůstává stále nižší oproti EU, tj. váha sektoru MSP v národní ekonomice je slabší (Tab. 1). Rozdíly mezi sektory jsou přitom v těchto ukazatelích již velmi výrazné a v souhrnu odpovídají trendům sledovaných v zemích EU, tj. při převaze úlohy MSP v sektoru služeb.

Z hlediska vývoje základních ukazatelů v čase (Obr. 1) je zřejmá příznivější situace v sektoru MSP v počtu zaměstnanců oproti sektoru velkých podniků (VP), především díky odvětvím pohostinství a dopravy. MSP naopak výrazněji zaostaly v růstu výkonů a přidané hodnoty v odvětví obchodu.

Z výkonnostního hlediska je mezi lety 1998 a 2001 zřejmé prohlubování mezery produktivity práce (vyjádřené přidanou hodnotou na pracovníka) mezi MSP a velkými podniky (tato mezera se celkově zdvojnásobila), Obr. 2. Příznivější (oproti velkým podnikům) je stále pozice MSP v odvětvích obchodu a dopravy (náskok MSP se však snížil) a především v odvětví ostatních služeb, v němž MSP přeměnily počáteční zaostávání ve výrazný náskok. Tento nárůst produktivity byl způsoben především mnohem vyšším nárůstem přidané hodnoty oproti počtu pracovníků (zatímco ve velkých podnicích naopak zaostal nárůst přidané hodnoty za nárůstem počtu pracovníků).

Z hlediska vývozní výkonnosti a dovozní náročnosti (Tab. 2) je situace ve sledovaném období poměrně stabilizovaná u podílů jednotlivých velikostních skupin na celkových vývozech a dovozech. V souhrnu vyšší je dovozní náročnost (oproti vývozní výkonnosti) ve skupině mikro a malých podniků, opak platí pro velké podniky.

Tabulka 1: Struktura a výkonnost MSP v ČR, rok 1998, 2001

1998	Počet podniků					Počet zaměstnanců (tis.)				
	org. MSP	fyzické osoby	celkem MSP	celkem	podíl na ČR %	org. MSP	fyzické osoby	celkem MSP	celkem	podíl na ČR %
Průmysl	21 624	118 172	139 796	140 826	99,27	501	125	626	1 458	42,94
Stavebn.	7 727	78 650	86 377	86 500	99,86	167	63	230	310	74,19
Obchod	34 648	182 134	216 782	216 920	99,94	269	167	436	523	83,37
Pohostinst.	2 144	28 203	30 347	30 365	99,94	37	55	92	106	86,79
Doprava	4 738	24 285	29 023	29 116	99,68	41	23	64	297	21,55
Peněžnictví	1 613	7 800	9 413	9 446	99,65	13	7	20	87	22,99
Ost. služby	28 300	151 698	179 998	180 118	99,93	216	87	303	362	83,70
Celkem	100 794	590 942	691 736	693 291	99,78	1 244	527	1 771	3 143	56,35
	Výkony (mil. Kč)					Přidaná hodnota (mil.Kč)				
Průmysl	517 682	157 175	674 857	1 949 708	34,61	149 444	41 849	191 293	541 128	35,35
Stavebn.	182 162	58 400	240 562	350 660	68,60	48 661	15 800	64 461	88 445	72,88
Obchod	259 416	118 172	377 588	414 800	91,03	102 898	44 166	147 064	166 142	88,52
Pohostinst.	20 550	33 949	54 499	63 397	85,96	8 402	9 767	18 169	22 109	82,18
Doprava	74 353	57 411	131 764	296 752	44,40	20 567	20 627	41 194	129 158	31,89
Peněžnictví	28 300	1 634	29 934	118 695	25,22	12 002	438	12 440	73 831	16,85
Ost. služby	255 709	92 192	347 901	396 099	87,83	88 277	40 193	128 470	153 717	83,58
Celkem	1 338 172	518 933	1 857 105	3 590 111	51,73	430 251	172 840	603 091	1 174 530	51,35
2001	Počet podniků					Počet zaměstnanců (tis.)				
	org. MSP	fyzické osoby	celkem MSP	celkem	podíl na ČR %	org. MSP	fyzické osoby	celkem MSP	celkem	podíl na ČR %
Zemědělst.	3 860	38 647	42 507	42 561	99,87	125	16	141	171	82,46
Průmysl	24 781	129 611	154 392	155 349	99,38	520	123	643	1 369	46,97
Stavebn.	6 842	70 562	77 404	77 480	99,90	133	52	185	233	79,40
Obchod	36 836	168 077	204 913	205 039	99,94	245	134	379	466	81,33
Pohostinst.	3 363	36 127	39 490	39 508	99,95	40	69	109	122	89,34
Doprava	6 409	26 352	32 761	32 852	99,72	45	28	73	286	25,52
Peněžnictví	1 334	15 648	16 982	17 015	99,81	12	1	13	67	19,40
Ost. služby	27 873	149 805	177 678	177 808	99,93	223	82	305	380	80,26
Celkem	111 298	634 829	746 127	747 612	99,80	1 343	505	1 848	3 094	59,73
	Výkony (mil. Kč)					Přidaná hodnota (mil.Kč)				
Zemědělst.	100 610	27 244	127 854	151 042	84,65	31 581	5 506	37 087	44 701	82,97
Průmysl	701 583	142 936	844 519	2 413 928	34,99	195 909	36 728	232 637	640 978	36,29
Stavebn.	188 461	57 196	245 657	366 143	67,09	44 989	13 515	58 504	80 133	73,01
Obchod	313 111	85 903	399 014	464 830	85,84	137 126	29 645	166 771	198 504	84,01
Pohostinst.	24 648	36 561	61 209	73 109	83,72	9 692	6 347	16 039	21 239	75,52
Doprava	99 268	67 197	166 465	372 644	44,67	20 899	17 766	38 665	140 332	27,55
Peněžnictví	26 580	2 800	29 380	136 089	21,59	7 568	800	8 368	85 111	9,83
Služby	318 922	94 942	413 864	470 358	87,99	114 471	47 951	162 422	192 532	84,36
Celkem	1 773 183	514 779	2 287 962	4 448 143	51,44	562 235	158 258	720 493	1 403 530	51,33

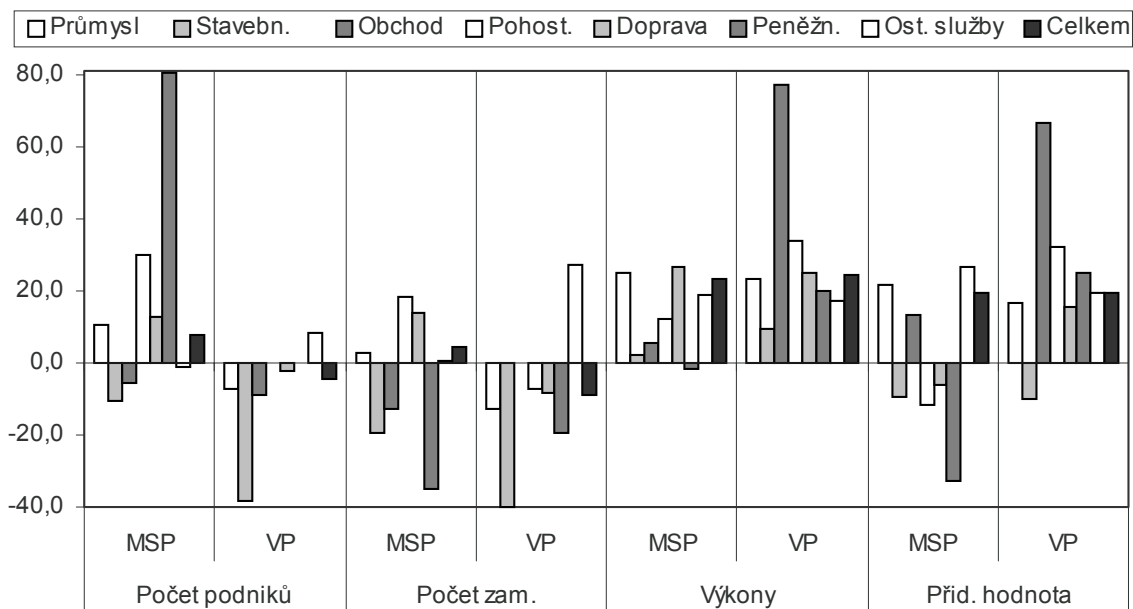
Tabulka 2: Zahraniční obchod podle velikostní struktury podniků, 1998, 2001 (v mil. Kč a %)

	Vývoz (mil. Kč)		% celkového vývozu		Dovoz (mil. Kč)		% celkového dovozu	
	1998	2001	1998	2001	1998	2001	1998	2001
Fyzické osoby	2 249	324	0,27	0,03	2 653	1 161	0,29	0,08
Právn. osoby	848 280		99,73		927 389		99,71	
Mikro a malé	131 584	186 939	15,47	14,74	239 242	341 040	25,72	24,58
Střední	176 768	266 140	20,78	20,98	214 958	311 659	23,11	22,46

Velké	539 928	767 868	63,48	60,53	473 189	676 248	50,88	48,74
Celkem	850 529	1 268 522	100	100	930 042	1 387 507	100	100
MSP	308 352	453 403	36,25	35,74	454 200	653 860	48,84	47,12

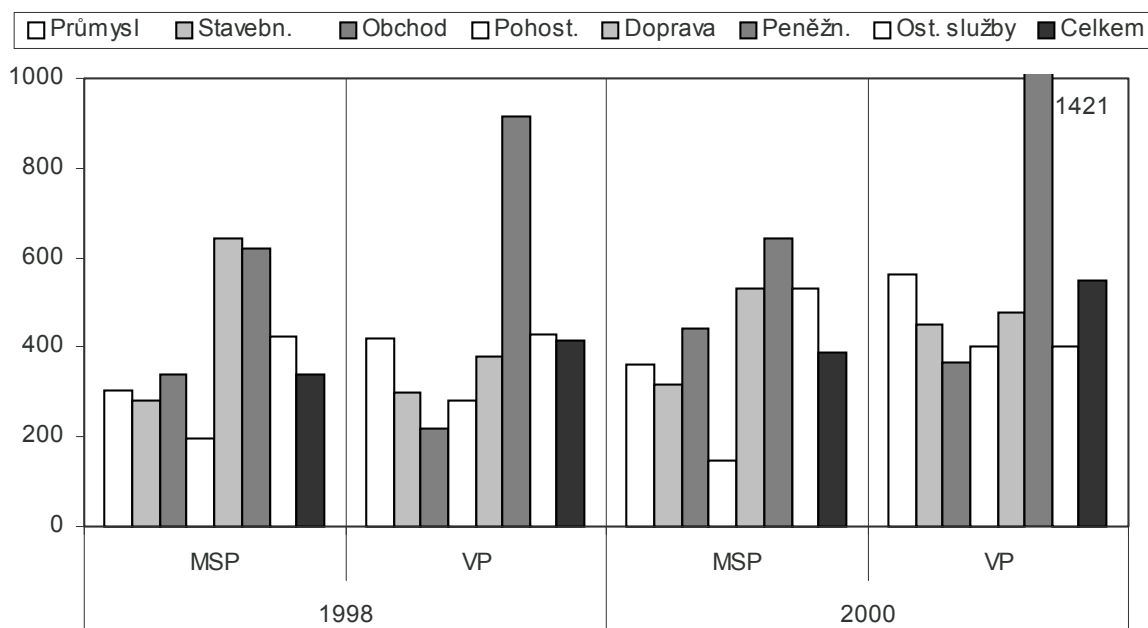
Pramen: Databáze MPO.

Obrázek 1: Vývoj základních ukazatelů podle velikostních skupin podniků a ekonomické aktivity, 1998-2001 (změna v %)



Pramen: Vlastní výpočty z údajů databáze MPO.

Obrázek 2: Přidaná hodnota na pracovníka podle velikostních skupin podniků a ekonomické aktivity, 1998, 2001 (v tis. Kč)



Pramen: Vlastní výpočty z údajů databáze MPO.

3. PŘÍSTUPY MSP K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Analýza přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů je rozdělena do šesti částí. První část podrobněji představuje zkoumaný vzorek malých a středních podniků podle výkonnostních a kvalitativních charakteristik. Druhá část zahrnuje základní aspekty prostředí malých a středních podniků především z hlediska rozsahu a pestrosti vazeb k vnějším subjektům a dále z hlediska využívání prostředků vnější finanční pomoci. Třetí část se zabývá problematikou fluktuace pracovníků v malých a středních podnicích, závažností tohoto jevu pro rozvoj organizací a vývojem zaměstnanosti ve vztahu k propouštění. Čtvrtá část zahrnuje problém nábory pracovníků ve vztahu k obsazování volných míst, dopady problému nedostatku pracovníků pro rozvoj organizací a specifika přijímání absolventů. Pátá část specifikuje dovednosti, kvalifikace a jejich nedostatky v malých a středních podnicích ve srovnání s konkurencí a přístupy organizací ke stanovení kvalifikačních požadavků a budoucích kvalifikačních potřeb. Šestá část komplexně pojednává téma vzdělávání a rozvoje pracovníků v malých a středních podnicích jako součásti firemní politiky ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů.

3.1 PODROBNĚJŠÍ CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Přístupy organizací k rozvoji lidských zdrojů jsou významně ovlivňovány jejich výkonnostními a kvalitativními charakteristikami. Příznivé výkonnostní charakteristiky jednak vytvářejí odpovídající zdroje, které lze věnovat na rozvoj a vzdělávání pracovníků a další oblasti podporující v dlouhodobějším horizontu zvyšování kvalitativní úrovně aktivit organizací (např. výzkum a vývoj, marketing). Příznivé výkonnostní a kvalitativní charakteristiky na druhé straně představují významný impuls pro koncepčně a dlouhodobě zaměřené investice organizací do dalšího zvyšování úrovně kvalitativních charakteristik.

Zkoumaný vzorek organizací je při rozlišení celkového souboru a skupiny malých a středních podniků charakterizován podle výkonnostních hledisek, která zahrnují vývoj produktivity a tržeb a vývozní orientaci. Kvalitativní hlediska jsou vyjádřena rozlišením organizací podle realizace plánu rozvoje, aktivit výzkumu a vývoje (a jeho zaměření), kvalifikační úrovně (indexu vzdělanosti) a dále podle vztahu k internetu (způsobu jeho využití). Třetí hledisko charakterizuje hlavní konkurenční výhodu organizací a omezující překážky jejich rozvoje na základě jejich vlastního hodnocení. Toto hledisko kombinuje výkonnostní a kvalitativní charakteristiky ve vztahu ke konkurenceschopnosti organizací.

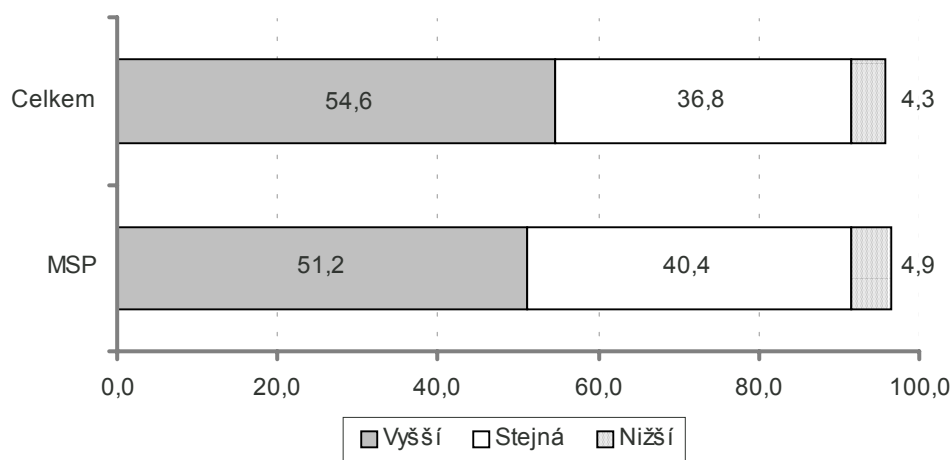
3.1.1 Výkonnostní charakteristiky malých a středních podniků

Vývoj produktivity. Vzhledem k přetrvávajícímu zaostávání úrovně produktivity české ekonomiky za průměrem Evropské unie je nutno předpokládat rostoucí tlak na její zvyšování. To může probíhat dvěma cestami – poklesem zaměstnanosti či zvyšováním produktu na stávající počet zaměstnanců. Úspěch druhé cesty je podmíněn zvyšováním efektivnosti

využití stávajících zdrojů, tedy především vyšší kvalitou faktorového vybavení – pracovní síly, kapitálu a technologií. Organizace s rostoucí produktivitou jsou zpětně silněji motivovány k vyšším investicím do kvality faktorového vybavení a pohybují se tak v příznivém kruhu: rostoucí produktivita podněcuje investice do kvality faktorového vybavení a jeho rostoucí úroveň dále podporuje růst produktivity.

V případě vývoje produktivity oproti situaci před třemi lety (Obr. 1) v celkovém souboru jen mírná většina organizací zaznamenala zvýšení produktivity (54,6 %), ve značné části organizací produktivita zůstala stejná či poklesla (41,1 %). Ve skupině MSP jsou výsledky mírně horší, tj. menší je podíl organizací s nárůstem produktivity (51,2 %) a větší je podíl organizací se stagnující či klesající produktivitou (45,3 %).

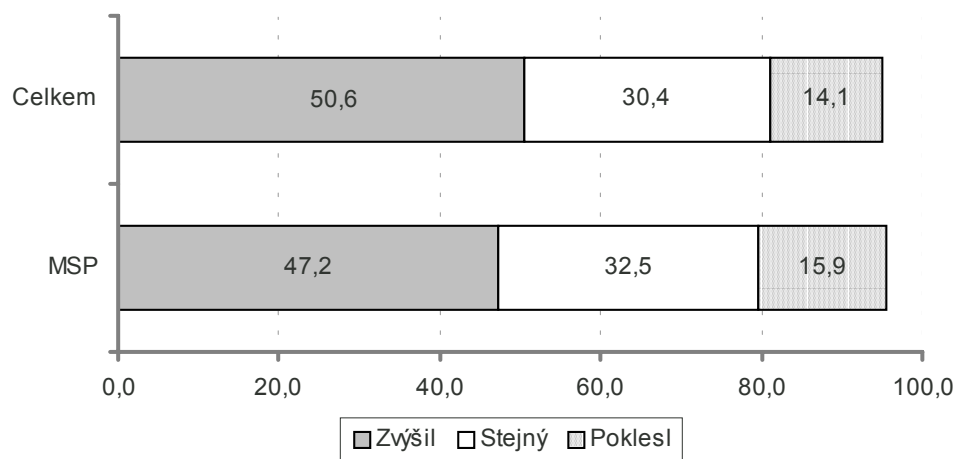
Obrázek 1: Podíly organizací podle vývoje produktivity ve srovnání se situací před třemi lety (%)



Vývoj tržeb. Ukazatel vývoje tržeb je do značné míry komplementární s vývojem produktivity. Bezprostředněji však odráží pozici organizací na trhu, tedy konkurenceschopnost v reakci na vývoj poptávky. Podobně jako v případě změny produktivity jen mírná většina organizací zaznamenala nárůst tržeb oproti předchozímu roku (Obr. 2).

V celkovém souboru došlo ke zvýšení tržeb v 50,6 % organizací, tržby stagnovaly či poklesly ve 44,5 % organizací. Ve skupině MSP se tržby zvýšily pouze ve 47,6 % organizací, stagnovaly či poklesly ve 48,4 % organizací.

Obrázek 2: Podíly organizací podle vývoje objemu tržeb v předchozím roce (v %)

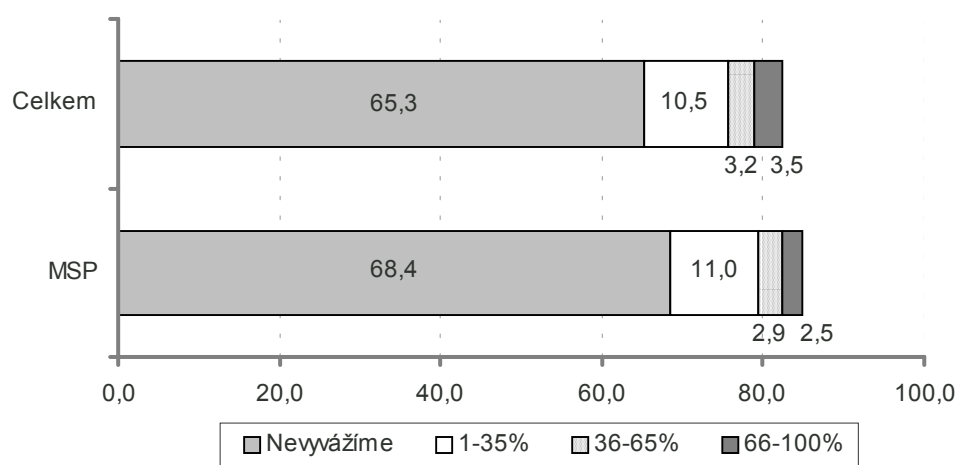


Vývozní orientace. Orientace aktivit firem na zahraniční trhy, tj. jejich vývozní orientace, je významnou kvalitativní charakteristikou. Konkurenceschopnost na vnějších trzích rovněž stimuluje výkonnost díky silnějšímu tlaku na přizpůsobení změnám poptávky. Vnější otevřenost také podporuje přístup k zahraničním zdrojům znalostí. Zvláště příznivá je v této souvislosti snaha o založení konkurenční výhody na kvalitativních charakteristikách spíše než na výhodě nižších cen a výrobních nákladů a dále zaměření vývozu na náročné trhy. Pokud je konkurenční výhoda převážně cenově, resp. nákladově založená, je výrazně citlivá na vývoj cenových relací, zejména směnného kursu.

Podíl organizací s vývozní orientací je ve zkoumaném vzorku organizací v průměru velmi nízký (Obr. 3), což lze objasnit i výrazným zastoupením subjektů v sektoru služeb. Ten se obecně na vývozu v národní ekonomice podílí jen malým procentem. Tlak zahraniční konkurence na vnějších trzích je proto ve zkoumaném vzorku organizací pouze omezený.

V celkovém souboru vyváží produkty a služby do zahraničí pouze 17,2 % organizací, ve skupině MSP 16,4 %. V obou případech rozsah vývozu ve většině vyvážejících organizací nepřesahuje 35 % produkce.

Obrázek 3: Podíly organizací podle vývozní orientace – % vyvážených produktů a služeb (v %)

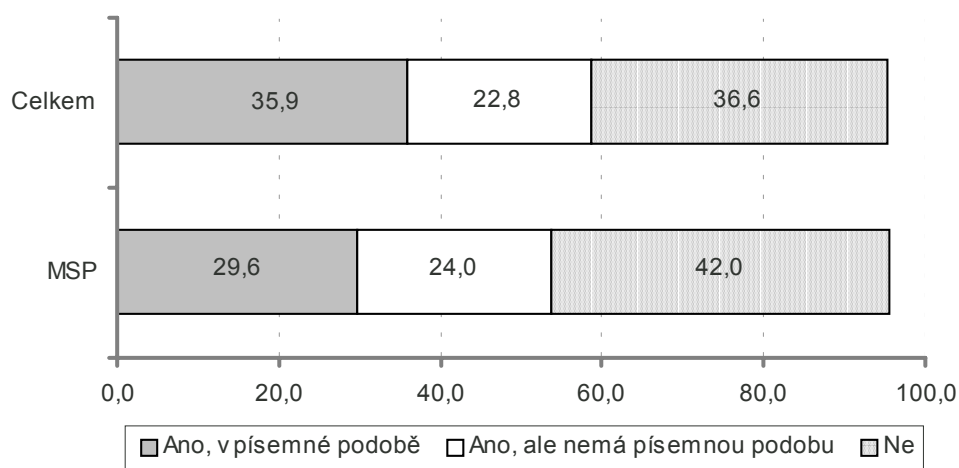


3.1.2 Kvalitativní charakteristiky malých a středních podniků

Plán rozvoje organizace. Zvyšování kvalitativní úrovně aktivit firem, které se promítá do růstu produktivity a konkurenceschopnosti, vyžaduje koncepční a dlouhodobě orientovaná, systémová opatření. Takto orientované organizace lze proto identifikovat i podle formulace plánu rozvoje. Plán může mít písemnou či nepísemnou podobu, nicméně příznivěji je nutno hodnotit první formu. Naopak organizace, které takový plán neformulují, jsou spíše vystaveny tlaku vývoje vnějších podmínek spojeném se značnou nejistotou. V takových podmínkách je pochopitelně prostor pro kvalitativně zaměřená rozvojová opatření (ve vztahu k lidským zdrojům a moderním technologiím) velmi omezený.

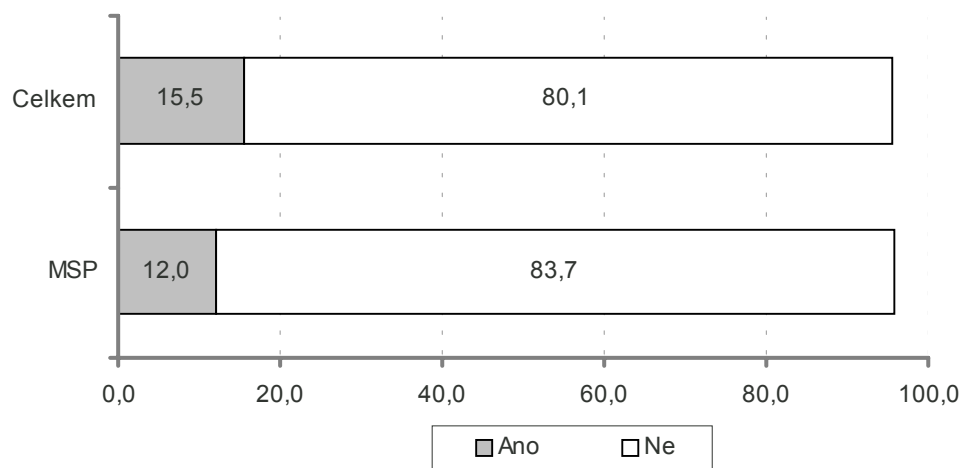
Ve zkoumaném vzorku většina organizací formuluje plán rozvoje (Obr. 4), podíl organizací, které jej formulují v písemné podobě je však nižší. V celkovém souboru formuluje plán rozvoje 58,7 % organizací, pouze v 35,9 % organizací má však takový plán písemnou podobu. Ve skupině MSP je podíl organizací formulujících plán rozvoje nižší oproti celkovému souboru (53,6 %) a nižší je i podíl organizací, v nichž má plán rozvoje písemnou podobu (29,6 %).

Obrázek 4: Podíly organizací podle formulace plánu rozvoje a jeho forem (v %)



Výzkum a vývoj. Vedle investic do rozvoje lidských zdrojů patří výzkum a vývoj k nejvýznamnějším aktivitám podporujícím kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Aktivity výzkumu a vývoje přitom nemusejí nutně směřovat k vytváření špičkových a průlomových technologií (což ani není v důsledku výrazné technologické zaostalosti české ekonomiky reálné). Vlastní výzkum a vývoj je nezbytným předpokladem pro úspěšné přejímání technologií z vyspělejších zemí a jejich přizpůsobování lokálním potřebám. Aktivity výzkumu a vývoje dále naznačují vyšší technologickou náročnost produkce, která je obvykle propojena i s vyšší kvalifikační náročností. Výzkum a vývoj je však typ aktivity, která je spojena se značnými náklady a vyžaduje tedy schopnost organizace vytvářet odpovídající zdroje a dlouhodobější perspektivu v oblasti jejího působení.

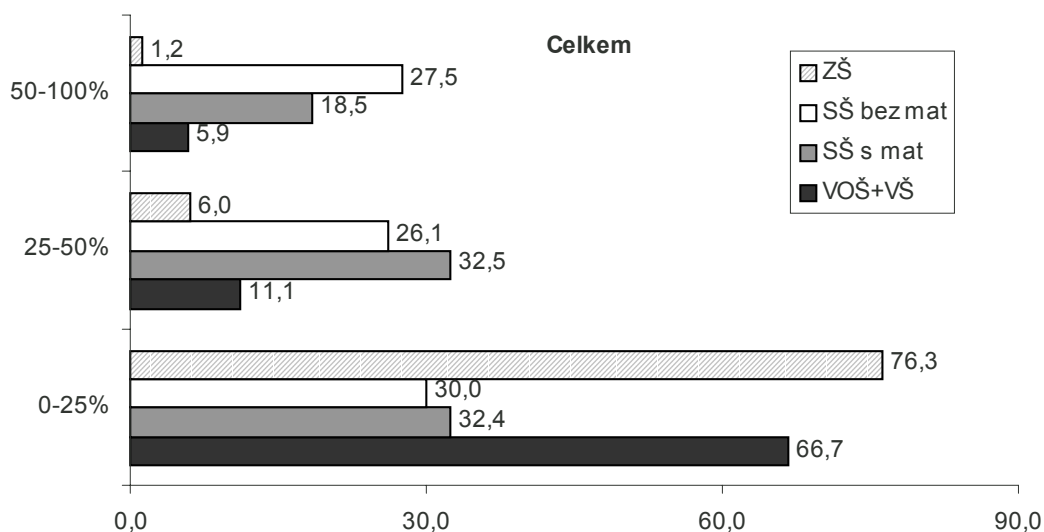
Obrázek 5: Podíl organizací podle realizace aktivit výzkumu a vývoje (v %)

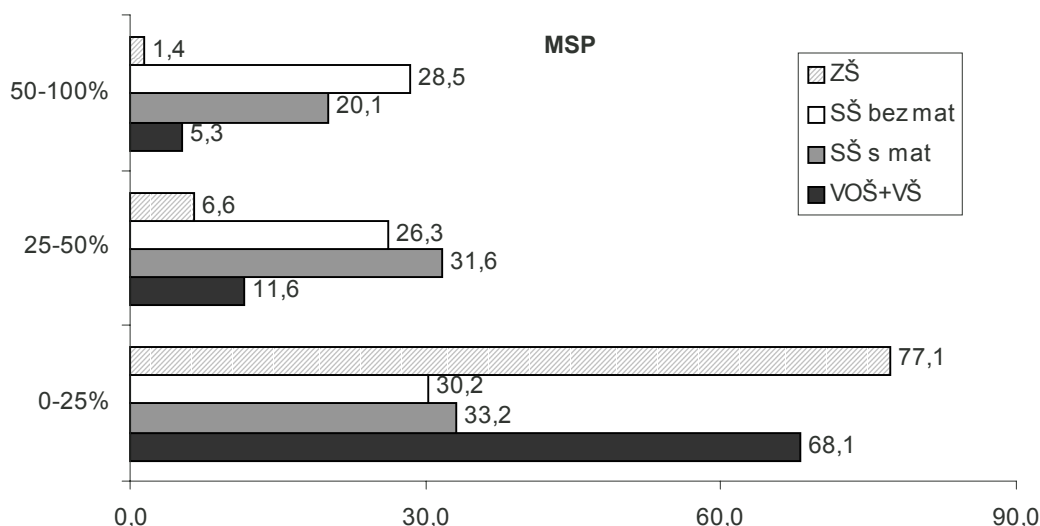


Ve zkoumaném vzorku pouze malá část organizací realizuje aktivity výzkumu a vývoje (Obr. 5). V celkovém souboru činí podíl takových organizací 15,5 %, ve skupině MSP 12,0 %. V rámci organizací, které realizují aktivity v oblasti výzkumu a vývoje jsou dále odlišeny subjekty, u nichž jsou tyto aktivity zaměřeny na vývoj technologií ve výrobním procesu či ve službách. Takové zaměření výzkumu a vývoje v organizacích výrazně převažuje. V celkovém souboru činí podíl těchto organizací 85,8 %, ve skupině MSP 85,0 %.

Kvalifikační úroveň. Podle dosažené úrovně vzdělání pracovníků lze charakterizovat kvalifikační úroveň organizací, která patří k významným kvalitativním charakteristikám. Kvalifikační úroveň přibližuje kvalitu lidského kapitálu v organizacích (je však pouze jednou z jeho charakteristik). Kvalifikovanější pracovní síla vykazuje lepší schopnost přizpůsobení, v průměru vyšší produktivitu a rovněž lepší předpoklady pro další zvyšování kvalifikační úrovně. Obecně platí, že pracovníci s vyšší počáteční kvalifikací mají příznivější příležitosti pro další vzdělávání oproti pracovníkům s nižší kvalifikací. V průběhu profesní kariéry se tak objevuje tendence ke zvyšování kvalifikačních rozdílů mezi pracovníky s rozdílnými kvalifikačními úrovněmi.

Obrázek 6: Podíly organizací podle % pracovníků s dosaženou úrovní vzdělání (v %)



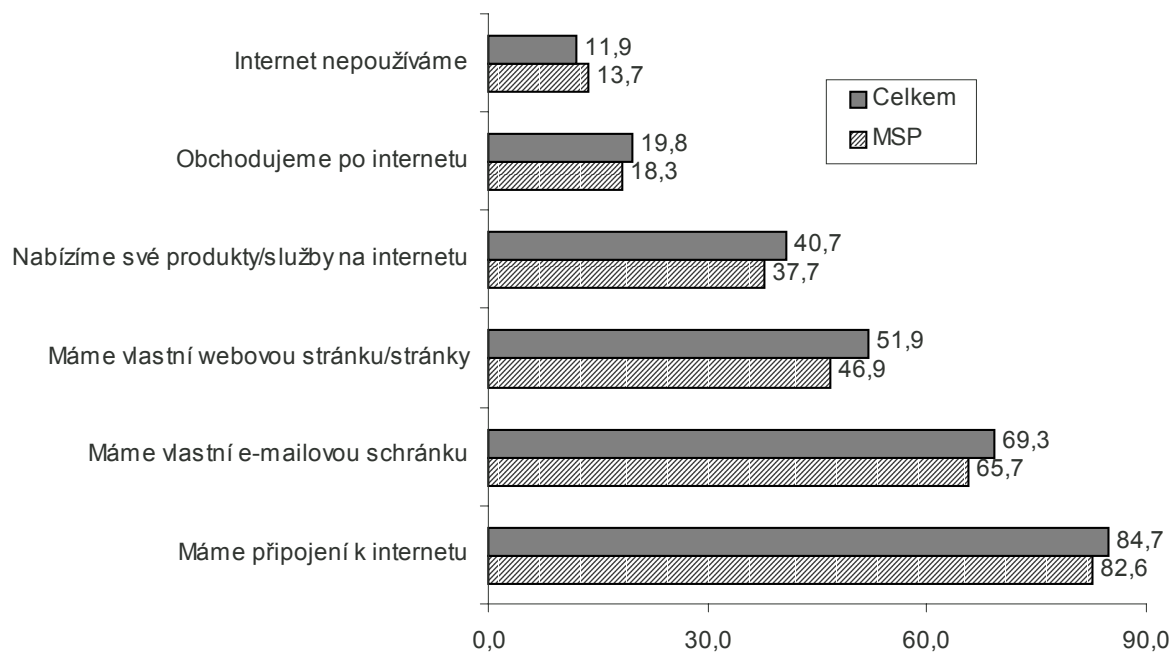


Kvalifikační úroveň organizací je vyjádřena podíly pracovníků s dosaženou úrovní vzdělání (Obr. 6). Při srovnání struktury v celkovém souboru a ve skupině MSP nejsou zřejmé výraznější rozdíly. V celkovém souboru je nižší podíl organizací s nejnižším procentem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků (0-5 %) oproti skupině MSP (38,9 % oproti 42,2 %), naopak podíl organizací s vyšším procentem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je v celkovém souboru vyšší oproti MSP. V souhrnu je kvalifikační úroveň organizací v celkovém souboru z hlediska zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků mírně vyšší proti skupině MSP.

Vztah k internetu. Využití informačních a komunikačních technologií představuje nové příležitosti i pro subjekty, jejichž přístup k moderním technologiím omezují nedostatečné zdroje. To se týká především menších organizací, které v průměru jen v malé míře realizují vlastní výzkum a vývoj. Z uvedeného hlediska je samozřejmě žádoucí výraznější snižování nákladů na připojení k internetu (v návaznosti na postupující liberalizaci telekomunikačního trhu) a naopak soustavné zvyšování počítačové gramotnosti populace. Zvláště pro menší organizace nabývá na významu schopnost využití širšího spektra možností spojených s elektronickým přenosem informací.

Ve zkoumaném vzorku má výrazná většina organizací připojení k internetu, rozsah (způsoby) jeho využití se nicméně mezi organizacemi liší (Obr. 7). V celkovém souboru má 84,7 % organizací připojení k internetu, ve skupině MSP je to 82,6 % organizací. Podíl organizací využívajících jednotlivé formy internetu je ve skupině MSP vždy nižší oproti celkovému souboru. Největší rozdíl v neprospěch MSP je v případě vlastní webové stránky, vlastní emailové stránky a nabídky produktů či služeb na internetu.

Obrázek 7: Podíly organizací podle připojení k internetu a způsobů jeho využití (v %)

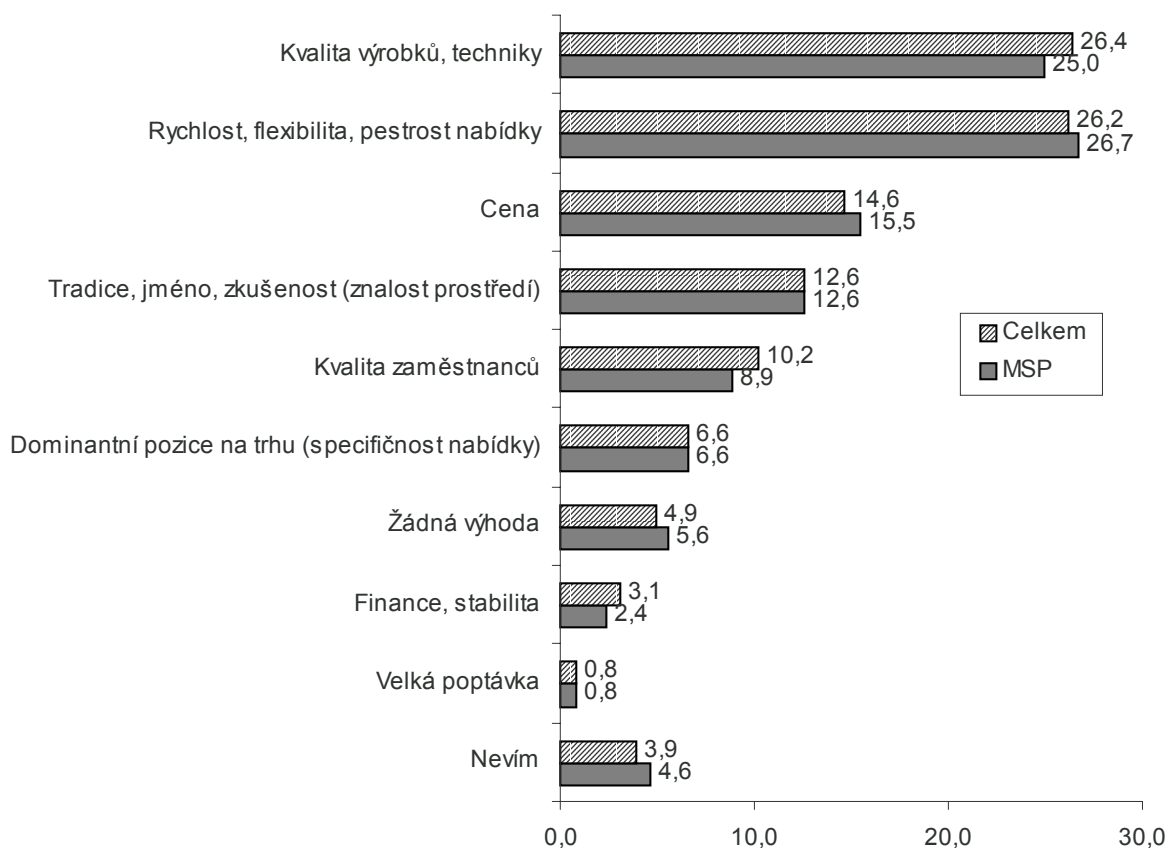


3.1.3 Konkurenční výhoda a omezení rozvoje

Konkurenční výhoda organizace. Konkurenční výhodu organizací lze rozlišit podle různých zdrojů (Obr. 8). Za příznivé lze považovat založení konkurenční výhody na kvalitě produkce nebo výrobních faktorů. V celkovém souboru je podíl organizací, jejichž konkurenční výhoda je založena na kvalitativních charakteristikách (kvalita výrobků, techniky, zaměstnanců), vyšší oproti skupině MSP.

Naopak ve skupině MSP je vyšší podíl organizací, jejichž konkurenční výhoda je založena na ceně. Poněkud překvapující je skutečnost, že jen o málo větší podíl MSP spatřuje svou konkurenční výhodu v rychlosti, flexibilitě a pestrosti nabídky, které jsou obvykle řazeny k významným výhodám menších organizací. Pouze velmi nízký podíl organizací v celkovém souboru i ve skupině MSP považuje za svou konkurenční výhodu finanční situaci a stabilitu.

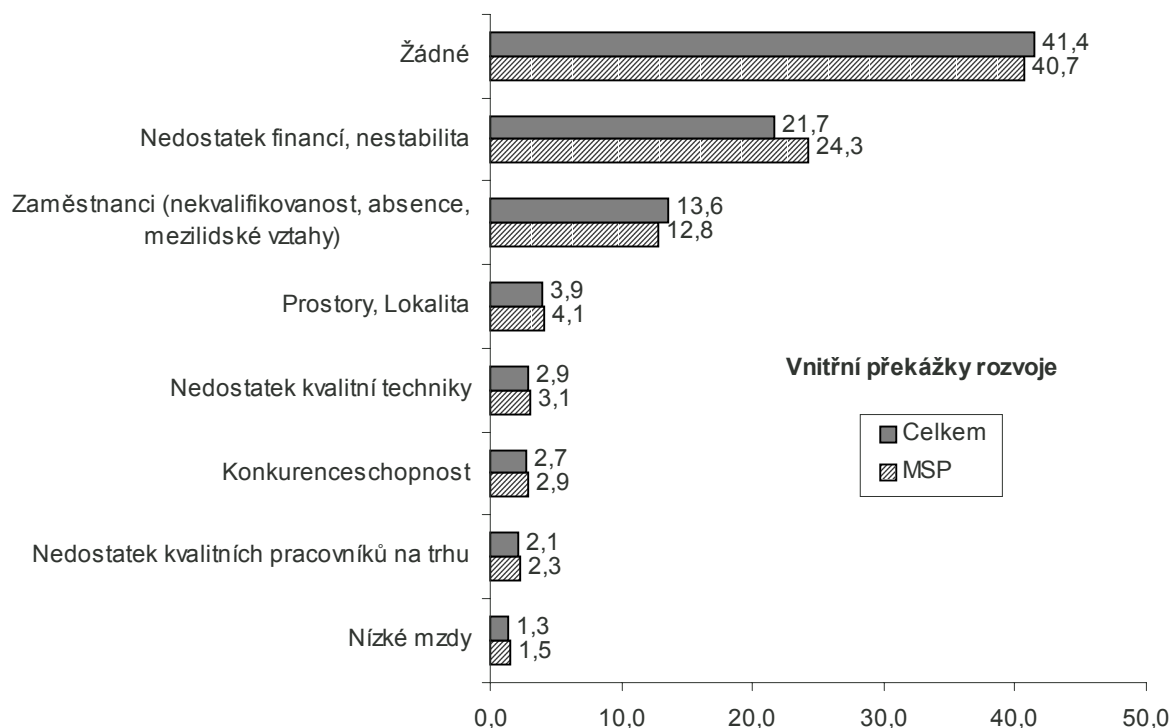
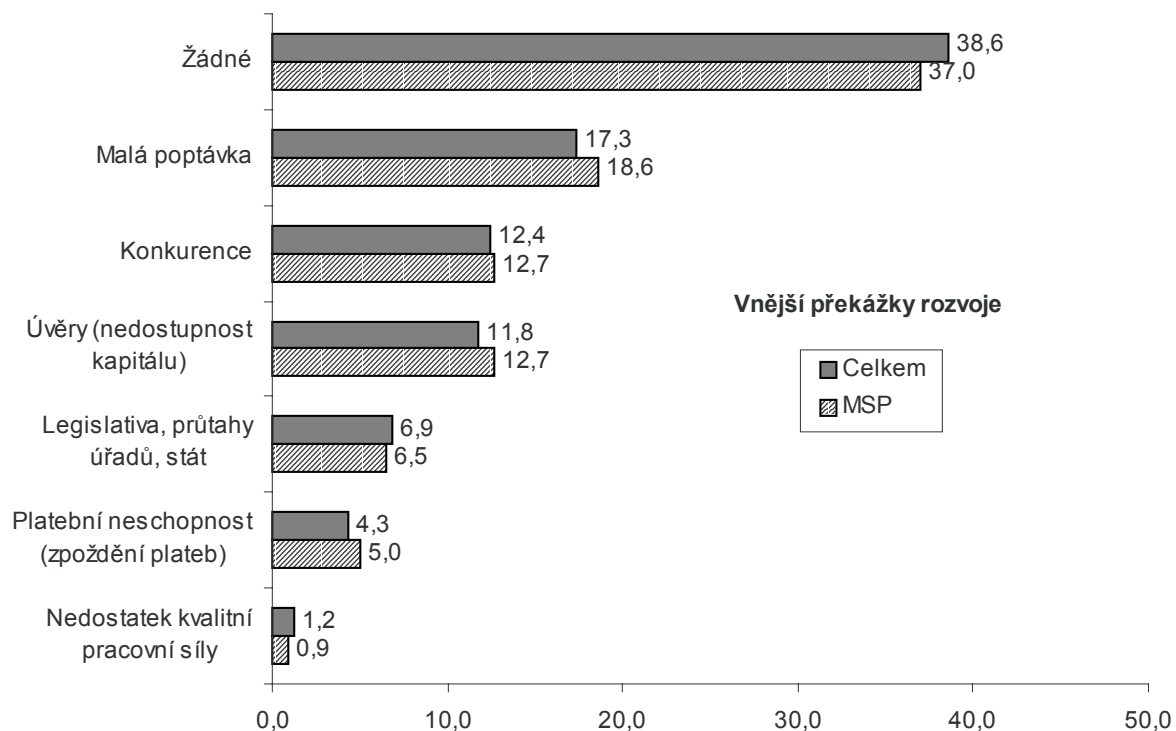
Obrázek 8: Podíly organizací podle hlavních zdrojů konkurenční výhody (v %)



Omezující překážky rozvoje. Překážky rozvoje organizací jsou rozděleny na vnější a vnitřní (Obr. 9). K vnějším překážkám patří např. špatný přístup k úvěrům, nedostatečná poptávka, vnitřní překážky rozvoje zahrnují např. nedostatečné kapitálové nebo lidské kapacity.

Ve zkoumaném vzorku je podíl organizací uvádějících, že nepocítují žádné překážky rozvoje, vyšší v případě vnitřních překážek oproti vnějším a průměrné podíly organizací uvádějících překážky jsou vyšší v případě vnějších překážek rozvoje. Podíly organizací uvádějících překážky rozvoje (vnější i vnitřní) jsou v průměru vyšší ve skupině MSP oproti celkovému souboru.

Obrázek 9: Podíly organizací podle vnějších a vnitřních překážek rozvoje (v %)



Nejčastěji uváděnými vnitřními překážkami rozvoje jsou v celkovém souboru i ve skupině MSP nedostatek financí a nestabilita, organizace ve skupině MSP uvádějí tento problém častěji (24,3 %) oproti organizacím v celkovém souboru (21,7 %). Druhou nejčastěji uváděnou překážkou rozvoje jsou zaměstnanci (nekvalifikovanost, absence, mezilidské

vztahy), kteří jsou považováni za problematický faktor ve skupině MSP v menší míře (12,8 %) oproti celkovému souboru (13,6 %).

Nejčastěji uváděnými vnějšími překážkami rozvoje jsou malá poptávka, konkurence a nedostatečná dostupnost úvěrů. Ve všech případech jsou tyto překážky uváděny častěji ve skupině MSP oproti celkovému souboru.

3.2 PROSTŘEDÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Organizace působí v určitém prostředí, do něhož se v různé míře a intenzitě začleňují. V případě vazeb k tomuto prostředí na významu nabývá rozsah a pestrost vnějších aktivit a rovněž znalost a vnímání konkurenčního tlaku a následně schopnost identifikace silných a slabých stránek organizace ve vztahu ke konkurenci. Tato identifikace je výchozí podmínkou přizpůsobení změnám vnějších parametrů a tedy udržení a zvyšování konkurenceschopnosti.

Analýza zaměřená na charakteristiky prostředí malých a středních podniků je rozdělena do tří částí. V první části je vnější prostředí organizací charakterizováno podle vnímání slabých stránek konkurenceschopnosti po vstupu do EU, tj. v jaké míře si organizace případná slabá místa uvědomují a v jakých oblastech je nejsilněji pociťují. Správná identifikace nedostatkových oblastí naznačuje snahu o realizaci odpovídajících opatření, nejlépe v podobě dlouhodobě a koncepčně zaměřených politik.

Ve druhé části míra zapojení organizací do vnějšího prostředí ukazuje na rozsah síťování, v jehož rámci probíhají interakce s okolními subjekty. Ty lze považovat za přínosný zdroj informací a dalších nehmotných aktiv, která příznivě ovlivňují rozvoj organizace. Rozsah síťování je hodnocen podle spektra spolupracujících organizací a specifikovány jsou i oblasti, na něž se spolupráce zaměřuje v oblasti lidských zdrojů a vývoje a využívání technologií.

Třetím aspektem vnějšího prostředí je využívání prostředků podpůrných fondů a programů EU a ministerstev a dále realizace opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Rozsah využívání nástrojů podobného typu ukazuje na schopnost organizace získat související informace a předložit projekt na úrovni, která splňuje stanovené požadavky (což může být zvláště problematické v případě získávání prostředků z fondů EU).

3.2.1 Konkurenceschopnost po vstupu do EU

Významnou výzvu pro konkurenceschopnost domácích podniků představuje blížící se vstup České republiky do Evropské unie. Schopnost organizací identifikovat oblasti nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do EU je základním předpokladem pro řešení souvisejících nedostatků.

Konkurenční prostředí po vstupu do EU. V celkovém souboru čtvrtina podniků uvedla, že po vstupu do EU se budou muset zlepšit v přizpůsobování se požadavkům trhu (26,1 %), pětina uvedla výkon a produktivitu (21,9 %). Dále podniky uváděly tyto oblasti ke zlepšení: kvalita či technická úroveň výrobků či služeb (16,8 %), úroveň využití informačních zdrojů a informačních technologií (15,5 %), cenová politika (13,6 %), marketing (12,2 %), úroveň výrobní technologie (10 %), úroveň řízení a organizace práce (7 %). Pětina podniků uvedla,

že nebudou muset zlepšit žádnou oblast, aby se vyrovnaly s konkurencí po vstupu do EU (19,8 %).

Ve skupině MSP čtvrtina podniků uvedla, že po vstupu do EU se budou muset zlepšit v přizpůsobování se požadavkům trhu (26,7 %), pětina uvedla výkon a produktivitu (20,5 %). Dále podniky uváděly tyto oblasti vyžadující zlepšení: kvalita či technická úroveň výrobků či služeb (16,8 %), úroveň využití informačních zdrojů a informačních technologií (14,1 %), cenová politika (12,9 %), marketing (12,4 %), úroveň výrobní technologie (10 %), úroveň řízení a organizace práce (5,4 %). Pětina podniků uvedla, že nebudou muset zlepšit žádnou oblast, aby se vyrovnali s konkurencí po vstupu do EU (21,3 %). Skupina podniků malých a středních tedy odpovídala téměř totožně jako podniky celkem.

Z velikostního hlediska (Tab. 1) nejmenší podniky nejčastěji uváděly, že není třeba zlepšit žádnou oblast, zlepšit přizpůsobování požadavkům trhu a cenovou politiku. Podniky s 10–49 zaměstnanci nejčastěji uváděly přizpůsobování se požadavkům trhu, žádnou oblast zlepšení a výkon či produktivitu. Podniky s 50–249 zaměstnanci nejčastěji uváděly výkon či produktivitu, přizpůsobování se požadavkům trhu a kvalitu či technickou úroveň výrobků či služeb. Podniky s 250–499 zaměstnanci nejčastěji uváděly výkon či produktivitu, přizpůsobování se požadavkům trhu a kvalitu či technickou úroveň výrobků či služeb. Největší podniky nejčastěji uváděly úroveň využití informačních zdrojů a technologií, výkon či produktivitu a úroveň řízení či organizaci práce. Kategorie legislativa a úroveň mezd vznikly rozkódováním odpovědí jiná oblast. Žádná oblast ke zlepšení byla uváděna častěji se snižující se velikostí podniku.

Tabulka 1: Podíly organizací podle oblastí nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do EU (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Žádnou	19,8	20,5	30,3	22,6	17,0	14,9	7,2
Přizpůsobování se požadavkům trhu	26,1	26,7	24,9	30,5	23,7	24,4	21,1
Výkon/produktivita	21,9	21,3	7,4	20,9	24,3	32,9	26,2
Kvalita či technická úroveň výrobků/služeb	16,8	16,8	7,9	14,7	21,7	19,6	12,5
Úroveň využití informačních zdrojů a informačních technologií	15,5	14,1	13,5	11,4	16,8	16,4	32,1
Cenová politika	13,6	12,9	22,3	12,7	9,8	19,4	15,3
Marketing	12,2	12,5	8,9	10,9	15,0	6,1	18,2
Úroveň kvalifikace pracovníků (včetně znalosti jazyků)	12,1	12,4	13,4	10,9	13,6	9,6	10,8
Úroveň výrobní technologie	10,0	10,0	6,6	8,5	12,7	14,0	4,0
Úroveň řízení/organizace práce	7,0	5,4	1,8	4,2	7,7	9,0	24,2
Úroveň vlastního výzkumu a vývoje	2,0	1,8	..	1,5	2,7	1,8	5,1
Legislativa (certifikace, ochrana životního prostředí)	0,6	0,6	0,3	0,4	0,9	..	1,5
Úroveň mezd	0,1	0,1	..	..	0,3	..	..
Jiná oblast	0,1	0,1	..	0,1	0,1	..	..
Nevím	5,0	5,3	6,8	4,0	5,8	4,7	2,9
Neuvedl žádnou z možností	3,0	3,2	4,4	2,4	3,5	3,3	..

Při rozsahu zaostávání české ekonomiky v úrovni produktivity za zeměmi EU je poněkud zarážející, že ve větší míře si tento nedostatek uvědomují pouze velké organizace ve zkoumaném vzorku. Ještě menší je podíl organizací, které k nedostatkovým oblastem řadí úroveň výrobních technologií, kvalifikací pracovníků či dokonce vlastního výzkumu a vývoje. Tyto charakteristiky totiž představují základní předpoklady schopnosti přizpůsobování požadavkům trhu, která je naopak uváděna jako problémová v největším počtu organizací. Při objektivně měřitelném zaostávání české ekonomiky v kvalifikačně a technologicky náročných

aktivitách vůči vyspělejším zemím je z uvedeného srovnání zřejmé, že jen malá část organizací si uvědomuje význam kvalitativních charakteristik pro dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost na náročných trzích.

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 2) podniky s 10–19 stejně jako podniky s 20–49 zaměstnanci nejčastěji uváděly přizpůsobování se požadavkům trhu, žádnou oblast zlepšení a výkon či produktivitu. Podniky s 50–99 zaměstnanci uváděly nejčastěji kvalitu či technickou úroveň výrobků či služeb, přizpůsobování se požadavkům trhu žádnou oblast a téměř stejně často výkon či produktivitu. Podniky se 100–249 zaměstnanci nejčastěji uváděly výkon či produktivitu, přizpůsobování se požadavkům trhu a úroveň kvalifikace pracovníků.

Tabulka 2: Podíly organizací podle oblastí nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do EU – MSP (v %)

	MSP	Malé a střední podniky				
		6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Žádnou	20,5	30,3	22,4	22,8	21,3	9,9
Přizpůsobování se požadavkům trhu	26,7	24,9	35,8	26,1	23,4	24,5
Výkon/produktivita	21,3	7,4	19,6	22,1	20,7	30,6
Kvalita či technická úroveň výrobků/služeb	16,8	7,9	11,1	17,7	25,3	15,8
Úroveň využití informačních zdrojů a informačních technologií	14,1	13,5	14,2	9,2	17,5	15,7
Cenová politika	12,9	22,3	12,8	12,7	9,3	10,6
Úroveň kvalifikace pracovníků (včetně znalosti jazyků)	12,4	13,4	9,3	12,3	9,5	20,7
Marketing	12,5	8,9	10,3	11,4	14,2	16,4
Úroveň výrobní technologie	10,0	6,6	7,6	9,2	10,9	15,3
Úroveň řízení/organizace práce	5,4	1,8	3,8	4,5	5,7	11,2
Úroveň vlastního výzkumu a vývoje	1,8	..	0,8	2,1	1,8	4,3
Legislativa (certifikace, ochrana životního prostředí)	0,6	0,3	0,5	0,4	1,4	..
Úroveň mezd	0,1	..	..	..	..	0,8
Jiná oblast	0,1	..	..	0,2	..	0,2
Nevím	5,3	6,8	4,4	3,7	3,5	10,0
Neuvedl žádnou z možností	3,2	4,4	2,3	2,4	3,7	3,1

Tabulka 3: Podíly organizací podle oblastí nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do EU – podle vývoje produktivity a zahraniční účasti (v %)

	Celkem	MSP	Růst prod.		Zahr. účast	
			ano	ne	ano	ne
Žádnou	19,8	20,5	20,6	19,0	16,3	20,5
Přizpůsobování se požadavkům trhu	26,1	26,7	27,0	25,4	28,1	25,7
Výkon/produktivita	21,9	21,3	24,0	18,5	26,8	20,9
Kvalita či technická úroveň výrobků/služeb	16,8	16,8	15,6	19,7	12,5	17,7
Úroveň využití informačních zdrojů a informačních technologií	15,5	14,1	17,3	12,6	18,8	14,8
Cenová politika	13,6	12,9	13,0	15,0	14,4	13,4
Marketing	12,2	12,5	14,2	9,9	25,0	9,4
Úroveň kvalifikace pracovníků (včetně znalosti jazyků)	12,1	12,4	10,5	15,1	11,1	12,3
Úroveň výrobní technologie	10,0	10	10,9	8,7	9,9	10,1
Úroveň řízení/organizace práce	7,0	5,4	8,7	4,5	10,4	6,2
Úroveň vlastního výzkumu a vývoje	2,0	1,8	2,2	1,2	2,5	1,9
Legislativa (certifikace, ochrana životního prostředí)	0,6	0,6	0,7	0,3	..	0,7
Úroveň mezd	0,1	0,1	0,1	0,2	..	0,1
Jiná oblast	0,1	0,1	..	0,2	..	0,1
Nevím	5,0	5,3	3,6	5,7	1,3	5,9
Neuvedl žádnou z možností	3,0	3,2	3,1	2,8	2,0	3,2

Z výkonnostního hlediska (Tab. 3) podniky s nárůstem produktivity uváděly častěji všechny oblasti kromě kvality či technické úrovně výrobků či služeb, cenové politiky a úrovně kvalifikace pracovníků, které naopak častěji uváděly podniky s produktivitou stejnou nebo nižší. Podniky se zahraniční účastí jsou si pravděpodobně lépe vědomy svých odlišností oproti podnikům v Evropské unii, a proto řadu oblastí jmenují častěji než podniky, které zahraniční účast nemají. Výrazně častěji jmenovaly zejména oblast marketingu.

3.2.2 Zapojení organizací do vnějšího prostředí

Aktivní formu zapojení organizací do vnějšího prostředí představuje jejich spolupráce s ostatními subjekty. V rozvinuté podobě má tato spolupráce formu síťování, kdy spolupracující subjekty nepocházejí pouze z oblastí bezprostředně souvisejících s činností organizace (např. dodavatelské vazby), ale i z oblastí typově odlišných (orgány státní správy a samosprávy, vzdělávací instituce ad.). Zjišťovány jsou i nejčastější oblasti spolupráce organizací s vnějšími subjekty: náborová problematika, mzdový systém, hodnocení pracovníků, vývoj a inovace produktů a služeb, aplikace nových technologií, případně jiné oblasti.

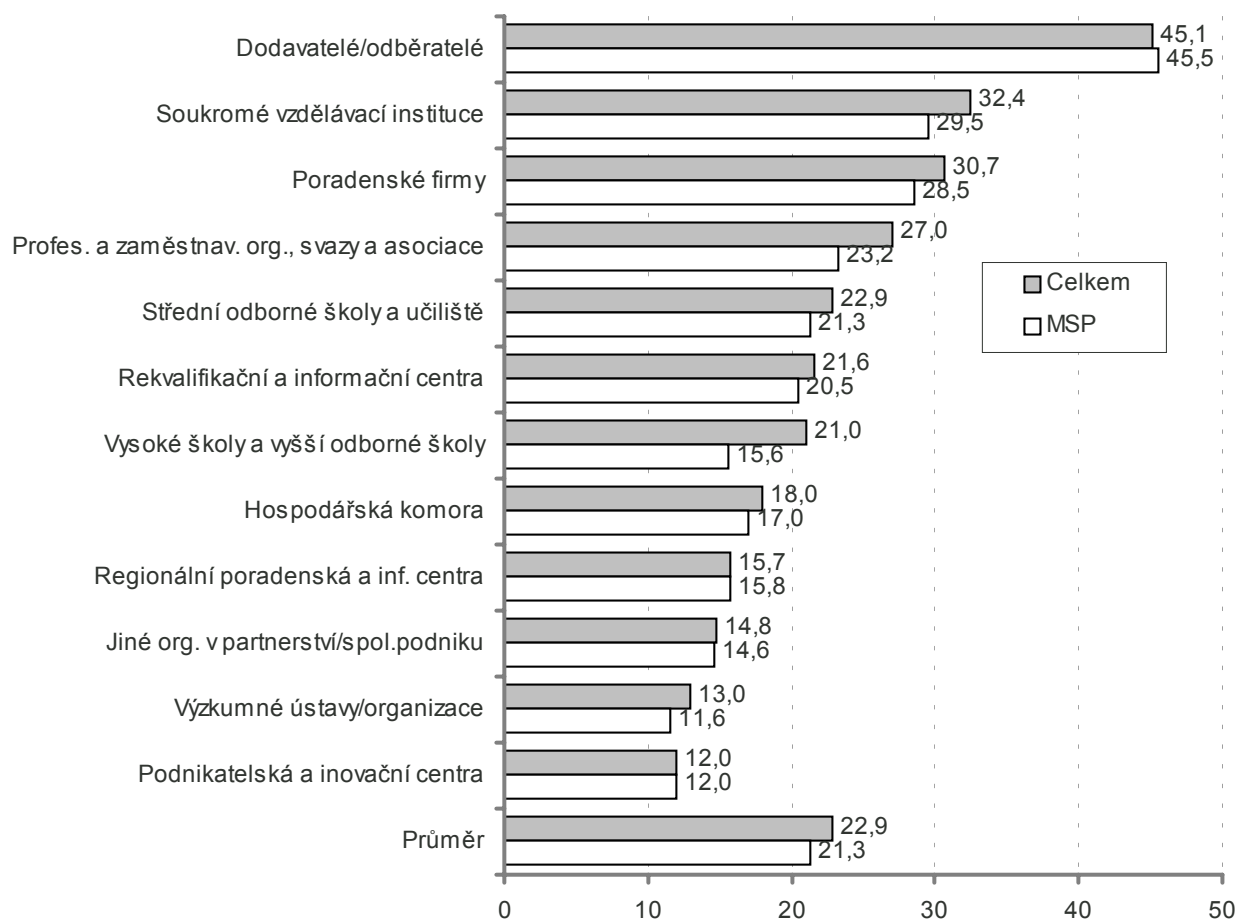
Spolupráce s vnějšími organizacemi. Srovnání rozsahu spolupráce s vnějšími subjekty pro celkový soubor a skupinu MSP ilustruje Obr. 1 (uvedeny nejsou údaje pro držitele frančizy a krajské rady rozvoje lidských zdrojů, které v obou skupinách organizací dosahují hodnot 3,0 %, resp. 2,2 %). V průměru je rozsah spolupráce podobný v celkovém souboru i ve skupině MSP, nicméně rozdíly v rozsahu spolupráce podle jednotlivých subjektů jsou v řadě případů výrazné.

V celkovém souboru i ve skupině MSP organizace nejčastěji spolupracují s dodavateli a odběrateli v podobném rozsahu (45,1 % a 45,5 %). Se vzdělávacími institucemi spolupracují MSP méně často oproti celkovému souboru, rozdíl je zvláště výrazný v neprospěch MSP u vyšších odborných a vysokých škol (15,6 % oproti 21,0 %). MSP také oproti celkovému souboru v menší míře spolupracují s profesními a zaměstnavatelskými organizacemi, svazy a asociacemi (23,2 % oproti 27,0 %) a dále s poradenskými firmami (28,5 % oproti 30,7 %) a výzkumnými ústavy a organizacemi (11,6 % oproti 13,0 %).

Při seskupení spolupracujících subjektů podle podobnosti jejich činnosti (vzdělávací instituce, poradenské instituce, výzkumné a inovační organizace, profesní organizace) je rozdíl mezi MSP a celkovým souborem v průměru nejvýraznější u vzdělávacích institucí (22,1 % oproti 25,4 %) a profesních organizací (20,1 % oproti 22,5 %), v menší míře u poradenských institucí (21,6 % a 22,7 %) a v nejmenší míře u výzkumných a inovačních organizací (11,8 % oproti 12,5 %).

Z velikostního hlediska se podíl organizací spolupracujících s vnějšími subjekty v průměru zvyšuje s velikostí organizace (Tab. 4). Mírně se mění se i pořadí nejčastěji uváděných spolupracujících subjektů. Všechny velikostní skupiny v MSP uvádějí nejčastěji spolupráci s dodavateli a odběrateli, ve velkých podnicích s 500 a více zaměstnanci první místo zaujímají vyšší odborné a vysoké školy. Podniky s 6-9 zaměstnanci zmiňují na druhém místě a třetím místě soukromé vzdělávací instituce a poradenské firmy, v opačném pořadí jsou stejné typy vnějších subjektů uváděny v organizacích s 10-49 a 50-249 zaměstnanci. V organizacích s 250-499 zaměstnanci jsou na druhém a třetím místě nejčastěji zmiňovány profesní a zaměstnavatelské organizace, svazy a asociace a dále poradenské firmy.

Obrázek 1: Podíly organizací podle spolupráce s vnějšími subjekty (v %)

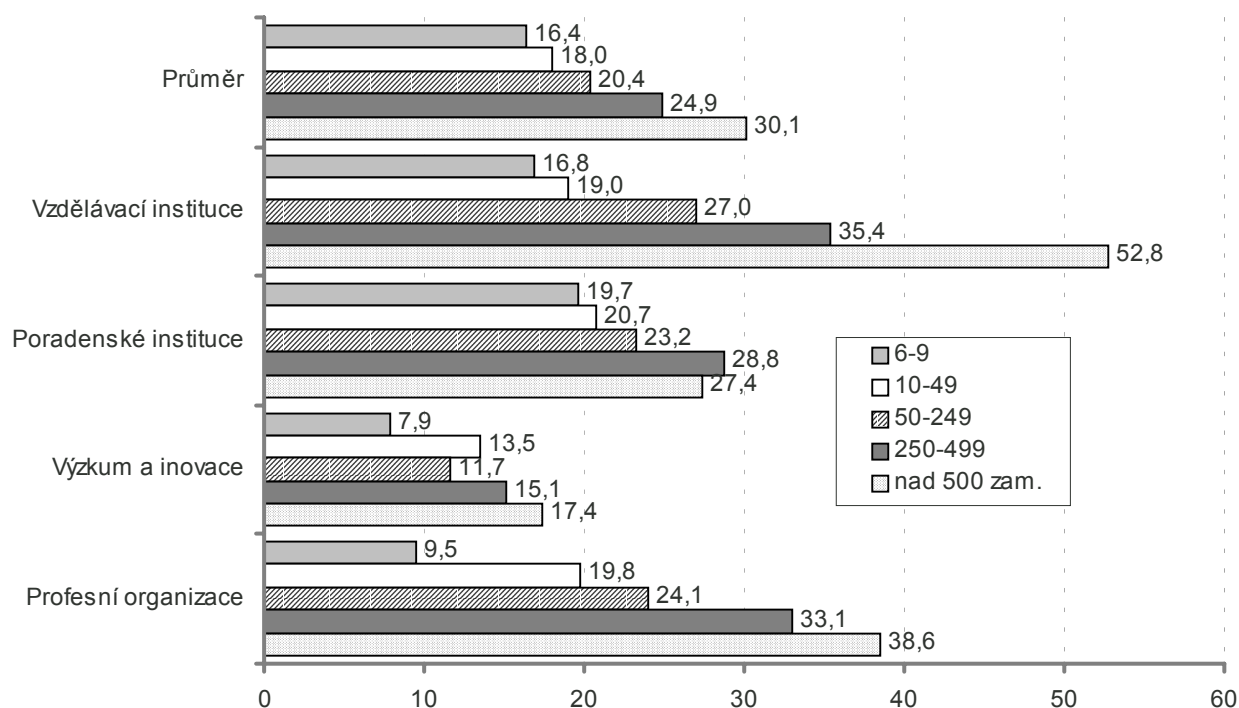


Tabulka 4: Podíly organizací podle spolupráce s vnějšími subjekty (v %)

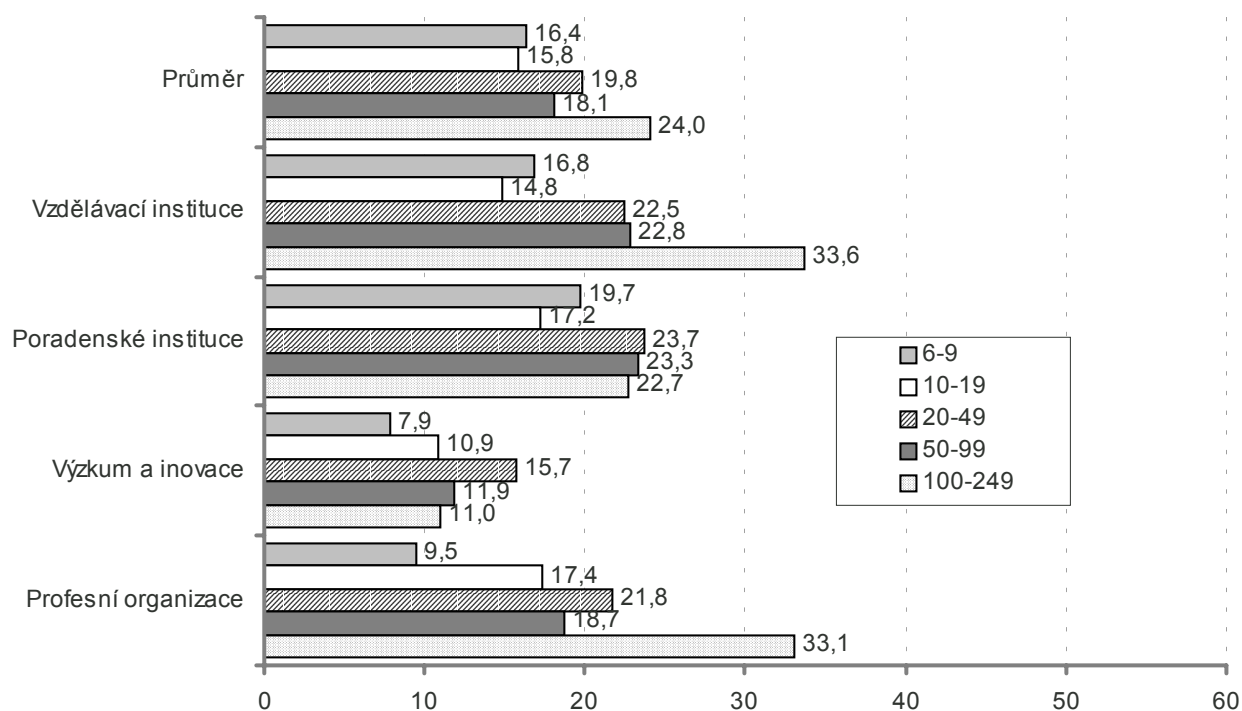
	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Dodavatelé/odběratelé	45,1	45,5	50,2	48,2	41,4	45,2	39,8	50,2	50,5	46,3	36,5	50,0
Soukromé vzdělávací instituce	32,4	29,5	27,2	26,6	33,1	38,4	59,6	27,2	19,8	32,3	28,6	40,3
Poradenské firmy	30,7	28,5	31,9	23,1	32,5	41,3	43,4	31,9	17,7	27,6	30,9	34,8
Prof., zaměstnav. org., svazy a asociace	27,0	23,2	11,1	22,9	27,7	42,6	53,5	11,1	19,7	25,6	24,0	33,5
Střední odborné školy a učiliště	22,9	21,3	14,4	18,1	26,7	32,6	29,3	14,4	17,0	19,1	24,3	30,3
Rekvalifikační a informační centra	21,6	20,5	15,4	20,0	22,8	28,3	25,8	15,4	17,5	22,0	22,2	23,8
Vysoké školy a vyšší odborné školy	21,0	15,6	8,9	12,2	21,2	35,3	69,5	8,9	7,6	16,0	15,6	30,3
Hospodářská komora	18,0	17,0	7,8	16,6	20,4	23,5	23,6	7,8	15,1	17,9	13,3	32,6
Regionální poradenská a inf. centra	15,7	15,8	11,7	19,1	14,3	16,7	13,0	11,7	16,3	21,4	16,7	9,6
Jiné org. v partnerství/spol.podniku	14,8	14,6	15,4	11,7	17,1	10,3	22,6	15,4	9,8	13,3	14,2	22,0
Výzkumné ústavy/organizace	13,0	11,6	6,6	12,1	12,7	19,4	22,4	6,6	7,7	15,8	11,9	14,2
Podnikatelská a inovační centra	12,0	12,0	9,1	14,9	10,6	10,8	12,4	9,1	14,1	15,6	11,9	7,8
Držitelé frančizy	2,9	3,0	..	4,5	2,6	1,0	5,2	..	6,5	2,8	2,0	3,5
Krajské rady RLZ	2,2	2,2	3,1	1,8	2,3	2,5	1,6	3,1	1,9	1,8	1,6	3,6
Průměr	22,9	21,3	16,4	18,0	20,4	24,9	30,1	16,4	15,8	19,8	18,1	24,0
Vzdělávací instituce	25,4	22,1	16,8	19,0	27,0	35,4	52,8	16,8	14,8	22,5	22,8	33,6
Poradenské instituce	22,7	21,6	19,7	20,7	23,2	28,8	27,4	19,7	17,2	23,7	23,3	22,7
Výzkum a inovace	12,5	11,8	7,9	13,5	11,7	15,1	17,4	7,9	10,9	15,7	11,9	11,0
Profesní organizace	22,5	20,1	9,5	19,8	24,1	33,1	38,6	9,5	17,4	21,8	18,7	33,1

Při seskupení vnějších subjektů do výše uvedených čtyř základních oblastí (Obr. 2) je nejvýraznější rozdíl ve prospěch větších organizací zřejmý v případě spolupráce se vzdělávacími institucemi a dále s profesními organizacemi. Organizace s 6-9 zaměstnanci a 10-49 zaměstnanci nejčastěji spolupracují s poradenskými firmami, ostatní organizace se vzdělávacími institucemi.

Obrázek 2: Podíly organizací spolupracujících s vnějšími subjekty – velikostní hledisko (v %)



Obrázek 3: Podíly organizací spolupracujících s vnějšími subjekty – MSP (v %)



V podrobnějším členění v rámci MSP se rozsah spolupráce v průměru rovněž zvyšuje s velikostí organizace. Nejčastěji uváděným vnějším subjektem spolupráce ve všech velikostních skupinách jsou dodavatelé/odběratelé, na druhém a třetím místě jsou proměnlivě uváděny poradenské firmy a soukromé vzdělávací instituce (ve skupině s 10-19 zaměstnanci jsou na třetím místě uváděny profesní a zaměstnavatelské organizace, svazy a asociace).

Při seskupení spolupracujících subjektů do čtyř základních skupin (Obr. 3) je potvrzen prvořadý význam vzdělávacích institucí v organizacích od 50 zaměstnanců a rostoucí význam poradenských institucí s velikostí organizace. V případě výzkumných a inovačních organizací je vztah k velikosti podniku méně jednoznačný, podobně jako v případě spolupráce s profesními organizacemi.

Dotaz ohledně spolupracujících subjektů byl podrobněji specifikován ve vztahu ke krajským radám rozvoje lidských zdrojů (KRRLZ). S těmito institucemi spolupracuje pouze 20 z celkového počtu 901 podniků (2,2 %), zejména v oblasti vzdělávání (13 respondentů). Podniky, které nespolupracují s KRRLZ, byly dotázány, zda tato rada existuje v jejich kraji. 19,3 % organizací uvedlo, že v jejich kraji tato instituce existuje, 15,2 % organizací uvedlo, že neexistuje, zbývajících 65,5 % organizací uvedlo, že o existenci KRRLZ neví.

Z výkonnostního hlediska (Tab. 5) spolupracují organizace s nárůstem produktivity v průměru výrazněji s vnějšími subjekty oproti organizacím se stagnující či klesající produktivitou, podobně podniky se zahraniční účastí spolupracují výrazně častěji oproti podnikům bez zahraniční účasti. Při vyjádření čtyř základních typů spolupracujících subjektů jsou rozdíly nejvýraznější v případě vzdělávacích institucí a profesních organizací.

Tabulka 5: Podíly organizací podle spolupráce s vnějšími subjekty – podle vývoje produktivity a zahraniční účasti (v %)

	Cel- kem	MSP	Růst prod.		Zahr. účast	
			ano	ne	ano	ne
Dodavatelé/odběratelé	45,1	45,5	50,5	36,7	46,1	44,8
Soukromé vzdělávací instituce	32,4	29,5	41,2	20,3	49,6	28,6
Poradenské firmy	30,7	28,5	37,6	21,7	39,1	28,9
Profesní, zaměstnavatelské organizace, svazy a asociace	27,0	23,2	29,0	22,9	36,9	24,9
Střední odborné školy a učiliště	22,9	21,3	24,9	21,0	19,7	23,6
Rekvalifikační a informační centra	21,6	20,5	23,0	20,2	22,6	21,3
Vysoké školy a vyšší odborné školy	21,0	15,6	26,7	13,2	38,7	17,2
Hospodářská komora	18,0	17,0	18,9	16,3	30,7	15,3
Regionální poradenská a informační centra	15,7	15,8	16,8	13,6	13,0	16,3
Jiné organizace v partnerství/společném podniku	14,8	14,6	16,7	11,8	20,4	13,5
Výzkumné ústavy/organizace	13,0	11,6	15,3	9,6	16,2	12,3
Podnikatelská a inovační centra	12,0	12,0	14,4	8,9	15,2	11,4
Držitelé frančizy	2,9	3,0	4,6	0,5	3,6	2,8
Krajské rady RLZ	2,2	2,2	1,7	3,0	2,8	2,1
Průměr	22,9	21,3	26,3	18,0	29,0	21,5
Vzdělávací instituce	25,4	22,1	30,9	18,2	36,0	23,1
Poradenské instituce	22,7	21,6	25,8	18,5	24,9	22,2
Výzkum a inovace	12,5	11,8	14,9	9,3	15,7	11,9
Profesní organizace	22,5	20,1	24,0	19,6	33,8	20,1

Oblasti spolupráce. Oblast spolupráce s vnějšími subjekty je v některých případech předurčena sférou jejich působení, např. ve vztahu ke vzdělávacím institucím se spolupráce

pochoitelně nejčastěji soustřeďuje na oblast vzdělávání, v dalších případech je však namíste oblast spolupráce blíže specifikovat.

V průměru (Tab. 6) v celkovém souboru i ve skupině MSP organizace nejčastěji spolupracují s vnějšími subjekty v oblasti vzdělávání, v menší míře v oblasti aplikace nových technologií a vývoje a inovace produktů a služeb, méně často jsou zastoupeny oblasti nábora a mzdového systému a nejméně často oblast hodnocení pracovníků.

Z velikostního hlediska spolupracují nejmenší organizace (6-9 zaměstnanců) výrazně častěji s vnějšími subjekty v oblasti vzdělávání oproti ostatním oblastem. Význam oblasti vzdělávání se výrazněji zvyšuje až od kategorie organizací s 500 a více zaměstnanci. Podniky s 10-49 zaměstnanci v průměru nejčastěji (ve srovnání s ostatními velikostními skupinami) spolupracují s vnějšími subjekty v oblasti vývoje a inovace produktů a služeb. Podniky ve velikostních kategoriích od 250 zaměstnanců výrazně častěji spolupracují s vnějšími subjekty v oblasti nábora.

Tabulka 6: Podíly organizací podle oblastí spolupráce s vnějšími subjekty (v %, průměry)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Růst prod.		Zahr. účast	
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	Ano	Ne	Ano	Ne
Vzdělávání	39,5	39,2	40,6	35,5	41,4	40,0	48,3	40,1	35,4	43,2	38,7
Aplikace nových technologií	30,4	30,8	26,1	32,5	30,7	29,6	31,3	31,6	28,0	27,6	31,4
Vývoj a inovace prod. a služeb	27,2	27,6	29,7	32,8	22,4	28,8	24,4	29,7	22,9	26,5	27,5
Nábor	18,9	15,6	20,2	12,3	18,3	32,1	31,9	17,3	21,9	19,1	18,6
Mzdový systém	11,4	12,3	12,9	12,3	14,4	13,7	16,5	10,9	13,9	12,8	11,7
Hodnocení pracovníků	7,0	6,0	8,9	4,1	8,4	12,0	13,3	7,3	6,2	9,1	6,7
Jiná	7,1	7,4	12,4	6,6	8,9	14,9	7,2	7,3	10,3	9,0	7,0

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity spolupracují častěji s vnějšími subjekty oproti podnikům se stagnující či klesající produktivitou v oblastech vzdělávání, aplikace nových technologií a vývoje a inovace produktů a služeb. Poněkud odlišná je situace v případě podniků se zahraniční účastí, které spolupracují s vnějšími subjekty častěji v oblastech vzdělávání, nábora, mzdového systému a hodnocení pracovníků.

Kombinaci obou hledisek, tj. rozdělení vnějších subjektů a oblastí spolupráce ukazuje Tab. 7. Vývoj a inovace produktů a služeb jsou nejčastěji realizovány ve spolupráci s dodavateli a odběrateli a s výzkumnými ústavy a organizacemi (téměř polovina organizací v celkovém souboru a ve skupině MSP).

Aplikace nových technologií je předmětem spolupráce především s výzkumnými ústavy a organizacemi, v celkovém souboru je však podíl spolupracujících organizací výrazně vyšší oproti MSP. V dané oblasti je spolupráce poměrně častá i v případě podnikatelských a inovačních center a jiných organizací v partnerském či společném podniku.

Vzdělávání je předmětem spolupráce především ve vztahu k soukromým vzdělávacím institucím (kolem 80 % organizací v celkovém souboru i ve skupině MSP), v případě škol se spolupráce méně zaměřuje na vlastní vzdělávání a zahrnuje ve významné míře i další oblasti, zejména nábor. Poměrně významnou úlohu sehrává vzdělávání i v případě spolupráce s rekvalifikačními a informačními centry.

Tabulka 7: Podíly organizací podle oblastí spolupráce s vnějšími subjekty (v %)

	Cel- kem	MSP	6-9	10- 49	50- 249	250- 499	500+	Cel- kem	MSP	6-9	10- 49	50- 249	250- 499	500+
Oblast spolupráce	Dodavatelé/odběratelé							Výzkumné ústavy/organizace						
Vývoj a inov. prod. a služ.	50,1	51,2	61,8	51,3	46,9	43,0	44,4	49,0	48,0	42,6	49,3	47,8	45,1	59,7
Aplikace nových technol.	46,0	46,5	41,1	42,3	53,1	42,7	44,4	62,5	56,9	58,0	63,4	51,1	74,0	85,7
Vzdělávání	11,9	12,1	16,6	8,9	13,7	4,2	20,6	17,3	18,9	43,0	18,4	15,2	2,0	24,5
Hodnocení pracovníků	5,1	4,8	0,7	4,1	7,2	8,3	4,2	3,1	2,3	..	0,8	4,1	6,9	3,5
Nábor	5,0	3,1	0,5	3,0	4,3	10,6	23,7	3,7	4,3	34,9	2,4	0,7	..	3,5
Mzdový systém	3,4	3,6	2,5	4,2	3,4	..	6,3	0,5	0,7	..	1,6	..	..	..
Oblast spolupráce	Jiné org. v partnerském, spol. podniku							Poradenské firmy						
Vzdělávání	43,0	46,7	48,7	37,1	52,2	32,2	19,1	31,6	26,7	25,2	17,0	34,2	38,2	61,3
Aplikace nových technol.	41,8	43,7	31,3	58,2	38,3	27,9	34,9	27,7	29,9	40,0	26,6	28,6	25,1	13,0
Vývoj a inov. prod. a služ.	35,8	32,2	22,4	52,6	22,4	50,5	55,8	25,8	29,8	38,9	29,8	26,5	11,9	10,9
Mzdový systém	16,0	15,0	1,7	7,5	23,7	..	34,6	29,3	29,1	27,9	31,3	28,7	20,7	39,5
Nábor	12,2	10,5	15,8	1,8	14,4	7,3	29,6	23,8	18,0	8,1	27,4	14,9	44,1	47,3
Hodnocení pracovníků	12,0	12,8	9,1	1,7	21,0	3,7	10,0	17,7	13,7	14,5	6,6	18,7	38,9	21,3
Oblast spolupráce	Vyšší odborné a vysoké školy							Region. poradenská a inform. centra						
Vzdělávání	47,7	57,8	63,3	49,7	60,6	19,3	39,2	39,6	34,3	16,2	34,0	40,8	66,0	68,9
Nábor	40,0	24,9	15,5	7,5	35,1	58,1	71,8	26,8	21,9	19,1	11,3	35,3	60,0	49,0
Aplikace nových technol.	24,8	27,1	12,4	37,1	24,8	37,3	8,2	23,5	24,2	30,8	25,0	20,8	5,8	45,2
Vývoj a inov. prod. a služ.	18,8	18,8	9,0	21,0	19,9	40,2	2,9	16,0	18,2	14,5	26,9	8,1	4,5	3,9
Hodnocení pracovníků	5,0	7,4	..	6,7	8,7	..	1,5	7,2	3,8	..	4,3	5,9	24,8	19,7
Mzdový systém	0,2	..	..	..	..	..	0,7	16,1	15,8	19,4	19,8	11,4	14,5	13,8
Oblast spolupráce	Střední odborné školy a učiliště							Rekvalifikační a informační centra						
Vzdělávání	48,4	48,1	62,5	44,2	47,4	39,0	68,0	52,5	48,0	55,6	38,7	53,8	71,3	70,2
Nábor	47,6	43,6	29,0	37,7	49,5	64,8	60,9	27,2	23,6	11,8	26,2	24,2	37,6	48,6
Vývoj a inov. prod. a služ.	11,1	11,7	20,3	20,3	5,7	11,5	..	12,9	12,4	21,9	14,8	8,3	8,6	24,3
Aplikace nových technol.	8,0	10,0	7,7	8,1	11,6	1,2	..	20,9	21,2	19,5	17,7	24,4	15,6	26,3
Hodnocení pracovníků	1,7	1,9	..	0,5	3,1	1,4	..	6,9	4,2	..	2,9	6,3	13,3	24,3
Mzdový systém	0,4	0,5	..	0,5	0,5	..	..	14,9	18,0	2,4	24,1	16,6	1,7	3,1
Oblast spolupráce	Soukromé vzdělávací instituce							Prof., zam. organizace, svazy, asociace						
Vzdělávání	81,9	78,0	79,8	73,5	81,0	94,0	95,4	44,4	42,2	27,6	39,9	45,5	44,6	57,2
Aplikace nových technol.	19,3	18,5	25,0	15,7	18,7	21,7	22,2	31,9	34,4	17,5	37,3	34,2	22,4	28,6
Mzdový systém	13,0	14,1	17,0	7,5	18,9	1,0	13,6	24,7	21,0	8,5	18,6	24,3	38,4	31,5
Hodnocení pracovníků	9,8	10,5	8,5	9,0	12,8	9,8	3,7	7,1	6,7	11,5	10,6	3,0	8,9	7,7
Vývoj a inov. prod. a služ.	9,8	11,9	30,2	14,1	5,2	3,2	2,0	22,2	24,2	13,2	33,1	18,7	8,2	26,3
Nábor	8,0	8,5	..	6,1	12,6	9,8	3,7	18,0	15,8	47,0	12,0	14,3	22,3	25,8
Oblast spolupráce	Podnikatelská a inovační centra							Hospodářská komora						
Aplikace nových technol.	41,1	44,0	26,9	42,1	50,3	26,8	27,4	17,5	13,2	3,4	16,4	12,1	54,1	8,5
Vývoj a inov. prod. a služ.	36,9	38,7	22,4	52,1	25,2	49,7	4,0	37,7	33,5	59,5	28,1	34,2	69,6	34,1
Vzdělávání	33,7	36,0	45,7	37,6	32,7	..	36,5	22,1	21,4	3,4	26,7	19,8	29,3	18,2
Nábor	8,5	5,6	..	7,9	4,2	32,6	16,3	6,4	6,9	..	4,2	9,9	5,6	2,1
Mzdový systém	6,4	5,6	14,1	3,9	7,9	..	12,3	11,3	12,3	22,2	16,1	8,2	5,7	9,2
Hodnocení pracovníků	5,5	1,6	..	0,6	5,9	..	48,4	2,8	2,7	..	1,8	3,7	4,1	2,2

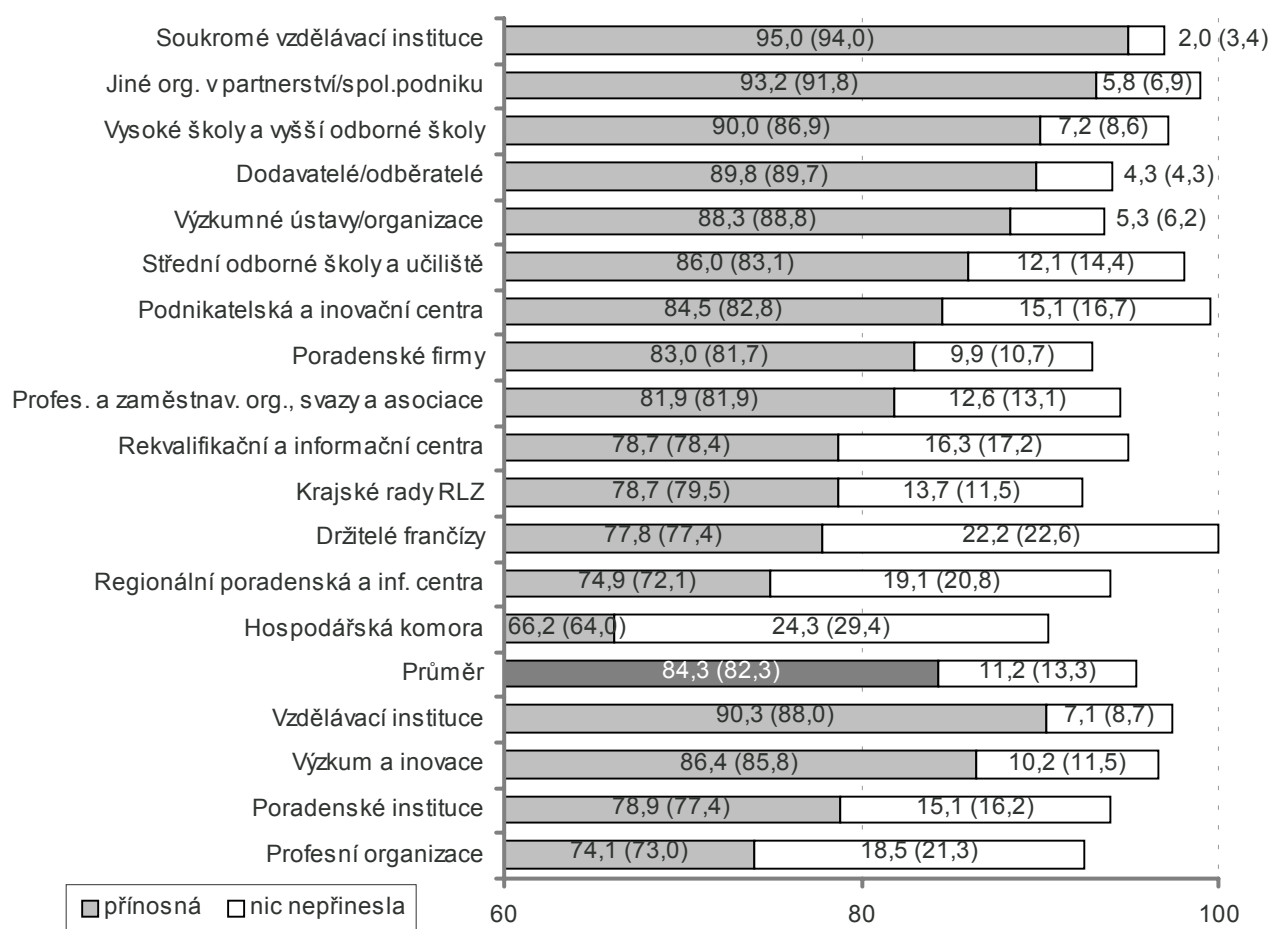
Ve vztahu k ostatním spolupracujícím organizacím (poradenské a profesní organizace) jsou oblasti spolupráce rovnoměrněji zastoupeny v uvedených šesti skupinách v celkovém souboru i ve skupině MSP, nicméně v rámci jednotlivých velikostních skupin organizací lze sledovat v některých případech specifické zaměření spolupracujících organizací.

Ve skupině MSP organizace oproti celkovému souboru výrazněji méně spolupracují s výzkumnými ústavy a organizacemi v oblasti aplikace nových technologií, v oblasti

vzdělávání s poradenskými firmami, regionálními poradenskými a informačními centry a rekvalifikačními a informačními centry. Organizace ve skupině MSP oproti celkovému souboru naopak více spolupracují v oblasti vzdělávání s jinými organizacemi v partnerském a společném podniku a s vyššími odbornými a vysokými školami a v oblasti aplikace nových technologií častěji spolupracují s podnikatelskými a inovačními centry.

Hodnocení spolupráce. Většina organizací považuje spolupráci s jednotlivými organizacemi za přínosnou (Obr. 4). Spolupráce byla hodnocena jako škodlivá naprosto výjimečně a týkala se minimálního podílu podniků. Tato odpověď se objevila u rekvalifikačních a informačních center (3 podniky), hospodářské komory (2 podniky), středních a odborných škol a učilišť (1), soukromých vzdělávacích institucí (1) a poradenských firem (3). Největší podíl kladného hodnocení spolupráce se objevuje u soukromých vzdělávacích institucí, jiných organizací v partnerském a společném podniku, vysokých a vyšších odborných škol, dodavatelů a odběratelů, výzkumných ústavů a organizací. Naopak nejnižší podíl kladného hodnocení spolupráce má hospodářská komora, která je výrazně často hodnocena jako bez přínosu. Struktura odpovědí je podobná v celkovém souboru i ve skupině MSP, v níž je podíl příznivých hodnocení v průměru jen mírně nižší. V základních čtyřech skupinách spolupracujících vnějších subjektů je nejpříznivěji hodnocen přínos vzdělávacích institucí, naopak nejméně příznivě přínos profesních organizací.

Obrázek 4: Podíly organizací podle hodnocení přínosu spolupráce s vnějšími subjekty (v %, hodnoty pro MSP v závorce)



Rozsah síťování. Intenzita vnějších vazeb je silnější v případě účasti v sítích, které mohou mít charakter podnikových, regionálních, mezinárodních a dalších vazeb. Zjišťován je i vliv těchto sítí na způsob vzdělávání v organizacích (Tab. 8).

V celkovém souboru tři čtvrtiny podniků uvedly, že nejsou členy žádné sítě (74,7 %), Nejčastějším typem jsou sítě podnikové (10,5 %) následované typem mezinárodní sítě (6,5 %), případně sítě celostátní (3 %) či regionální (1,4 %). Ve skupině MSP více než tři čtvrtiny organizací nejsou členy žádné sítě (79 %), Nejčastějším typem sítě jsou sítě podnikové (10,1 %) následované typem mezinárodní sítě (4,5 %), případně sítě celostátní (2,7 %) či regionální (1,5 %). Z velikostního hlediska je členství v sítích častější se zvyšující se velikostí podniku.

Ohledně **přínosu sítí pro vzdělávání** v organizaci na tuto otázku v celkovém souboru odpovědělo 181 respondentů. Téměř 40 % organizací uvedlo, že jim sítě na tomto poli nepomáhají (39,8 %). 33,9 % uvedlo, že sítě zajišťují vzdělávání, lektory, školení a výstavy, 14,2 % uvedlo, že sítě umožňují předávání zkušeností, informací a stáže, 14,9 % uvedlo jiný způsob pomoci. Ve skupině MSP na otázku ohledně přínosu sítí pro vzdělávání odpovědělo 137 respondentů. Téměř 40 % organizací uvedlo, že jim sítě na tomto poli nepomáhají (39,9 %). 31,1 % uvedlo, že sítě zajišťují vzdělávání, lektory, školení a výstavy, 15 % uvedlo, že sítě umožňují předávání zkušeností, informací a stáže, 14,4 % uvedlo jiný způsob pomoci. Z výkonnostního hlediska jsou častějšími členy sítí organizace s nárůstem produktivity a podniky se zahraniční účastí.

Tabulka 8: Podíly organizací podle členství v sítích a hodnocení přínosu členství (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění					Růst prod.		Zahr. účast	
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	Ano	Ne	Ano	Ne
Členství v síti											
Nejsme členem sítě	74,7	79,0	92,5	82,5	71,0	58,1	42,9	71,4	80,5	50,6	79,9
Člen podnikové sítě (sítě institucí)	10,5	10,1	3,7	6,7	15,4	10,7	15,3	12,0	8,3	11,7	10,3
Člen mezinárodní sítě	6,5	4,5	0,3	2,3	7,8	11,2	26,0	9,1	3,0	28,2	1,7
Člen celostátní sítě	3,0	2,7	1,3	3,0	2,9	2,9	6,4	3,4	2,7	4,8	2,6
Člen regionální sítě	1,4	1,5	1,4	2,5	0,9	..	0,5	1,6	1,0	0,6	1,6
Nevím	5,4	3,2	1,1	2,7	4,4	17,1	18,0	0,5	..	0,2	0,3
Význam sítí											
Zajišťují vzdělávání, lektory, školení ad.	33,9	31,1	29,5	31,1	30,8	48,8	39,0	38,7	23,5	35,6	32,9
Předávání zkušeností a informací, stáže	14,2	15,0	4,2	16,8	14,7	1,5	21,3	14,6	13,3	12,3	15,4
Pomáhají jinak	14,9	14,4	4,2	10,7	18,3	14,8	14,4	11,8	22,0	20,8	11,4
Nepomáhají	39,8	39,9	62,2	46,2	34,0	36,3	44,3	40,3	39,0	33,5	43,6

3.2.3 Využití vnější finanční pomoci

Vnější finanční pomoc sehrává úlohu dodatečných zdrojů využitelných pro rozvoj organizace a její čerpání současně ukazuje na schopnost organizace získávat vnější zdroje, jejichž poskytování je vázáno na vypracování rozvojových projektů splňujících požadované nároky. Zjišťovány jsou proto i důvody nevyužívání vnější finanční pomoci ze strany organizací. Specifickou formu vnější pomoci představuje využívání opatření nabízených v rámci aktivní politiky zaměstnanosti.

Využití vnější finanční pomoci. V celkovém souboru z programů EU či jiných mezinárodních institucí čerpá zdroje pouze 3,7 % podniků (33 z 901 podniků). Z programů ministerstev čerpá zdroje 6,4 % podniků (57) a z programů jiných domácích institucí pouze 2,9 % podniků (26). Ve skupině MSP čerpá z programů EU či jiných mezinárodních institucí zdroje pouze 2,9 % podniků (22 ze 760 podniků). Z programů ministerstev čerpá zdroje 5,8 % podniků (44) a z programů jiných domácích institucí pouze 2,5 % podniků (19).

Příznivější je situace v případě **předpokladu využití** finančních prostředků z přípravných či podpůrných fondů EU v budoucnu (Tab. 9). V celkovém souboru 22,9 % organizací uvažuje o využití finančních prostředků, 23,6 % organizací odpovědělo, že neví. Z velikostního hlediska o využití finančních prostředků z přípravných či podpůrných fondů EU uvažují častěji podniky se zvyšující se velikostí podniku.

Podniky, které uvažují o využití těchto prostředků, byly dotázány, kdy o něm uvažují. 21,4 % z 206 respondentů uvedlo, že uvažují o využití do 1 roku, 78,6 % až v době předpokládaného vstupu do EU. Podniky, které o využití těchto prostředků neuvažují, měly uvést z jakého důvodu. Téměř 60 % z nich uvedlo, že nejsou o takových zdrojích informovány (58,7 %), podle 20,3 % podniků jde o komplikovanou a časově náročnou proceduru, 12,2 % neuvažují o jejich využití, protože je nepotřebují. Ostatní důvody uvedlo méně než 5 % respondentů.

Tabulka 9: Podíly organizací podle předpokladu využití prostředků z fondů EU (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění					Růst prod.		Zahr. účast	
			6-9	10- 49	50- 249	250- 499	500+	Ano	Ne	Ano	Ne
Předpoklad využití prostředků z fondů EU											
Uvažujeme o využití	22,9	21,8	9,7	23,3	24,6	24,7	33,0	25,1	18,9	20,4	23,4
Neuvažujeme o využití	53,5	57,1	77,6	61,5	46,0	38,3	29,2	53,1	56,9	50,3	54,2
Nevíme	23,6	21,1	12,8	15,2	29,4	37,0	37,8	21,7	24,3	29,3	22,4
Předpoklad využití prostředků z fondů EU v době											
Do jednoho roku	21,4	22,1	35,6	26,1	16,6	21,8	16,6	24,0	18,6	3,0	25,0
Až v době vstupu do EU	78,6	77,9	64,4	73,9	83,4	78,2	83,4	76,0	81,4	97,0	75,0
Důvod nevyužití prostředků z fondů EU											
Neinformovanost o možnostech	58,7	59,6	78,7	57,9	51,0	49,9	52,5	55,6	63,3	45,5	61,4
Komplik. a čas. náročná procedura	20,3	20,6	26,0	17,6	21,3	24,9	4,1	20,0	20,7	19,9	20,4
Není důvod, potřeba, zájem ad.	12,2	10,9	5,7	11,2	13,4	23,1	27,1	14,6	9,6	26,7	9,3
Neumíme zpracovat žádost	4,4	4,9	10,3	3,9	3,0	..	..	3,6	4,5	2,4	4,8
Nedůvěra v možnost získání	1,8	2,0	..	1,8	3,4	1,0	..	1,4	2,5	0,4	2,1
Budeme tuto možnost posuzovat	0,1	0,1	..	0,2	..	..	..	..	0,2	..	0,1
Jiný důvod	0,6	0,7	..	1,6	..	..	..	1,1	..	3,7	..
Neuvedena žádná možnost	11,4	11,4	3,4	13,7	13,1	7,7	16,3	12,6	9,3	7,9	12,1

Ve skupině MSP 21,8 % podniků uvažuje o využití finančních prostředků z přípravných či podpůrných fondů EU, 21,1 % odpovědělo, že neví. O využití finančních prostředků z přípravných či podpůrných fondů EU uvažují v rámci MSP nejčastěji podniky se 100–249 a 20–49 zaměstnanci, nejméně často podniky nejmenší.

Důvodem toho, že organizace neuvažují o využití finančních prostředků z přípravných či podpůrných fondů EU, je v téměř 60 % případů neinformovanost o takových zdrojích (59,6 %), podle 20,6 % podniků jde o komplikovanou a časově náročnou proceduru, 10,9 % podniků neuvažuje o jejich využití, protože je nepotřebují. Ostatní důvody uvedlo méně než 5 % respondentů.

Opatření aktivní politiky zaměstnanosti. V celkovém souboru 56,5 % podniků uvedlo, že nerealizují žádná opatření aktivní politiky zaměstnanosti s podporou úřadu práce. 14,5 % využívá příspěvku na zřízení společensky účelného pracovního místa, 12 % využívá podpory zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají absolventy či mladistvé a 10,3 % využívá podpory vytváření pracovních míst pro občany se ZPS. Ostatní možnosti dosahují méně než 5 % podílu (Tab. 10).

Ve skupině MSP 59,2 % organizací uvedlo, že nerealizují žádná opatření aktivní politiky zaměstnanosti s podporou úřadu práce. 13,6 % organizací využívá příspěvku na zřízení společensky účelného pracovního místa, 11 % využívá podpory zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají absolventy či mladistvé a 8,8 % využívá podpory vytváření pracovních míst pro občany se ZPS. Ostatní možnosti dosahují méně než 5 % podílu.

Z velikostního hlediska opatření aktivní politiky zaměstnanosti s podporou úřadu práce využívají častěji spíše větší podniky. Tři nejčastější varianty využívají výrazně nadprůměrně podniky s 250–499 zaměstnanci.

Tabulka 10: Podíly organizací podle realizace opatření aktivní politiky zaměstnanosti s podporou úřadu práce (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Růst prod.		Zahr. účast	
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	Ano	Ne	Ano	Ne
Ne	56,5	59,2	81,8	62,9	48,3	38,8	46,8	54,7	57,5	48,5	58,3
Spol. účelné prac. místo	14,5	13,6	7,9	13,7	15,4	25,1	11,7	16,2	12,7	10,4	15,4
Zaměstnání absolv. či mladist.	12,0	11,0	3,8	11,6	13,1	20,5	11,5	13,3	10,3	13,6	11,6
Prac. místa pro občany se ZPS	10,4	8,8	2,1	7,3	12,6	21,8	14,3	11,9	9,0	15,4	9,3
Zajištění rekvalifikace	4,9	4,2	1,5	4,5	4,9	7,3	10,3	6,7	2,9	7,1	4,4
Přísp. na veř. prospěš. práce	2,2	2,0	..	1,0	3,2	2,0	6,5	2,3	1,9	4,0	1,8
Dotace s min. 50 % zam. se ZPS	2,1	1,9	1,0	0,8	3,8	1,7	1,5	2,5	1,3	2,2	2,0
Investiční pobídky	1,0	1,1	..	1,2	1,3	..	1,5	0,8	1,3	0,2	1,2
Přechod na nový podnik. program	0,7	0,8	..	1,1	0,9	0,5	..	0,9	0,6	0,6	0,8
Jiná	0,5	0,5	..	0,2	1,0	0,4	..	0,8	0,1	..	0,6
Nevím	5,1	5,8	2,2	3,5	9,0	1,4	2,3	3,5	7,5	6,6	4,8
Neuvedl žádnou z možností	4,9	4,8	4,5	4,1	5,5	3,0	9,1	5,2	4,7	5,4	4,8

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity práce realizují opatření aktivní politiky zaměstnanosti s podporou úřadu práce častěji než podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší. Podniky se zahraniční účastí častěji využívají všech uvedených opatření aktivní politiky zaměstnanosti s výjimkou příspěvku na zřízení společensky účelného místa, který častěji využívají podniky bez účasti zahraničního partnera.

Spolupráce s malými a středními podniky. Spolupráce s malými a středními podniky je hodnocena i z hlediska samotných vnějších subjektů – poradenských center (hospodářských komor, regionálních poradenských a informačních center a podnikatelských a inovačních centr) a úřadů práce. V případě poradenských center je aktivní a pravidelná spolupráce realizována v 11 organizacích (z 12 respondentů), v případě úřadů práce v 50 organizacích (ze 61 respondentů).

Z hlediska konkrétního zaměření spolupráce s MSP uvádějí poradenská centra nejčastěji odborná školení, kurzy a semináře (8 respondentů), podporu MSP (3 respondenti) a spolupráci na různých projektech (2 respondenti), dále jsou uváděny následující oblasti: hledání nových zaměstnanců pro klienty, zabezpečení odborných pracovníků pro potřeby

MSP – vzdělávání, vytvoření informačního systému a jeho integrace se stávajícími systémy, poskytování informací z oblasti personalistiky. Za nejpotřebnější jsou považována školení a vzdělávací semináře (8 respondentů), další zmiňované oblasti zahrnují: odborné poradenství, poskytování informací, spolupráci na projektech. Poradenská centra nejčastěji spolupracují s následujícími organizacemi v oblasti rozvoje lidských zdrojů: úřady práce, krajské úřady, hospodářské komory, školy a učiliště, vzdělávací agentury, magistráty a městské úřady.

Poradenská centra uvádějí, že v posledních třech letech se poptávka členů či klientů z MSP po jejich službách v oblasti rozvoje lidských zdrojů zvýšila (9 respondentů). Nejčastěji vzrostl zájem o vzdělávací aktivity ve formě cílených školení (5 respondentů), v menší míře také o informace o vstupu do EU. Většina poradenských center je zapojena do tvorby politiky a plánů rozvoje kraje (10 respondentů), nejčastěji ve spolupráci s magistráty a městskými úřady, v menší míře s úřady práce, krajskými úřady, hospodářskými komorami a vzdělávacími agenturami.

Z hlediska konkrétního zaměření spolupráce s MSP uvádějí úřady práce následující oblasti: rekvalifikace (37 respondentů), výběrová řízení a realizace a využívání nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti (9 respondentů), stáže pro získání praxe absolventů a absolventská místa (6 respondentů), poradenská činnost (5 respondentů), podpora tvorby nových pracovních míst (3 respondenti). Za nejpotřebnější jsou považovány následující směry spolupráce s MSP: rekvalifikace (12), všechny uvedené směry jsou stejně významné v závislosti na situaci na regionálním trhu práce (9), vzájemná komunikace a informovanost o situaci na trhu práce a dalším vývoji a podpora absolventů (3). Úřady práce nejčastěji v oblasti rozvoje lidských zdrojů spolupracují s následujícími institucemi: střední školy a učiliště (22), vzdělávací zařízení (16), hospodářská komora (14), školský odbor krajského úřadu (13), orgány samosprávy měst a obcí (9), školící střediska a agentury, které zajišťují rekvalifikace (6), odborové organizace a svazy a úřady práce (5), rada pro rozvoj lidských zdrojů a regionální poradenská a informační centra (4), akreditovaná vzdělávací a rekvalifikační střediska, hospodářská a sociální rada, jednotliví zaměstnavatelé (3).

Úřady práce uvádějí, že v posledních třech letech poptávka klientů z MSP po jejich službách v oblasti rozvoje lidských zdrojů vzrostla (22 respondentů) či zůstala stejná (24), pokles uvádí pouze 10 respondentů. Charakter této poptávky se mění především směrem k vyšším požadavkům na zaměstnance z hlediska odbornosti a k vyššímu důrazu na kvalitu lidských zdrojů. Uváděn je rovněž růst zájmu o rekvalifikace zaměstnanců a pracovněprávní poradenství.

3.3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Následující kapitola se zabývá problematikou fluktuace pracovníků v malých a středních podnicích a vývojem zaměstnanosti ve vztahu k propouštění. Analýza je rozdělena do tří částí. V první části je charakterizován vývoj kvalitativní struktury pracovníků podle profesních skupin a dosažené úrovně vzdělání. Ve druhé části je podrobněji charakterizována závažnost problémů fluktuace celkově a ze strukturálního hlediska podle profesních skupin. Ve třetí části je podobný přístup uplatněn v případě propouštění pracovní síly.

Firemní politiku lidských zdrojů ovlivňuje a do určité míry i odráží fluktuace pracovní síly, kdy pracovníci opouštějí organizaci dobrovolně. Výraznější nestabilita zaměstnanosti a opatření k jejímu řešení jsou spojeny s dodatečnými náklady. Fluktuace představuje zvláště

závažný problém, pokud je koncentrována v čase nebo v profesních skupinách. Totéž platí i o propouštění pracovníků z hlediska dopadů na lokální trh práce.

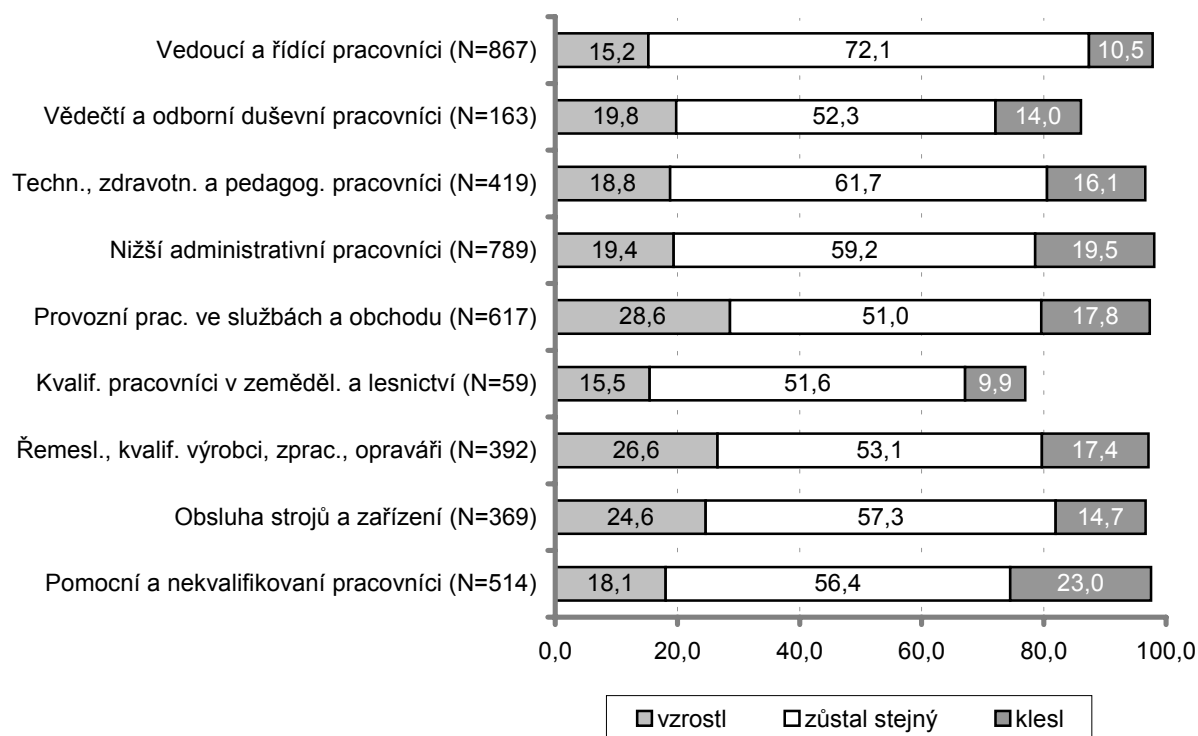
Problematiku fluktuace pracovních sil lze vnímat z hlediska firem, kdy může představovat pro podniky problém při realizaci jejich rozvojových strategií, zvláště pokud je koncentrována v určitých skupinách povolání. Na druhé straně výraznější fluktuace zvláště u méně kvalifikovaných pracovníků omezuje jejich příležitosti ke zvyšování kvality lidského kapitálu i motivaci firem k nabídce takových příležitostí. Podobně i v případě propouštění mohou být výrazněji postiženy určité skupiny povolání, zvláště méně kvalifikovaných a méně produktivních pracovníků.

3.3.1 Vývoj struktury pracovníků

Hodnocení vývoje kvalitativní struktury pracovníků je odlišeno podle profesních skupin (základních tříd zaměstnání podle KZAM – klasifikace zaměstnání) a podle úrovně dosaženého vzdělání (od základního po vyšší odborné a vysokoškolské). Vyjádřena je v obou případech změna (růst, stagnace, pokles) podílu jednotlivých skupin pracovníků na celkovém počtu pracovníků oproti situaci před třemi lety v celkovém souboru a ve skupině malých a středních podniků.

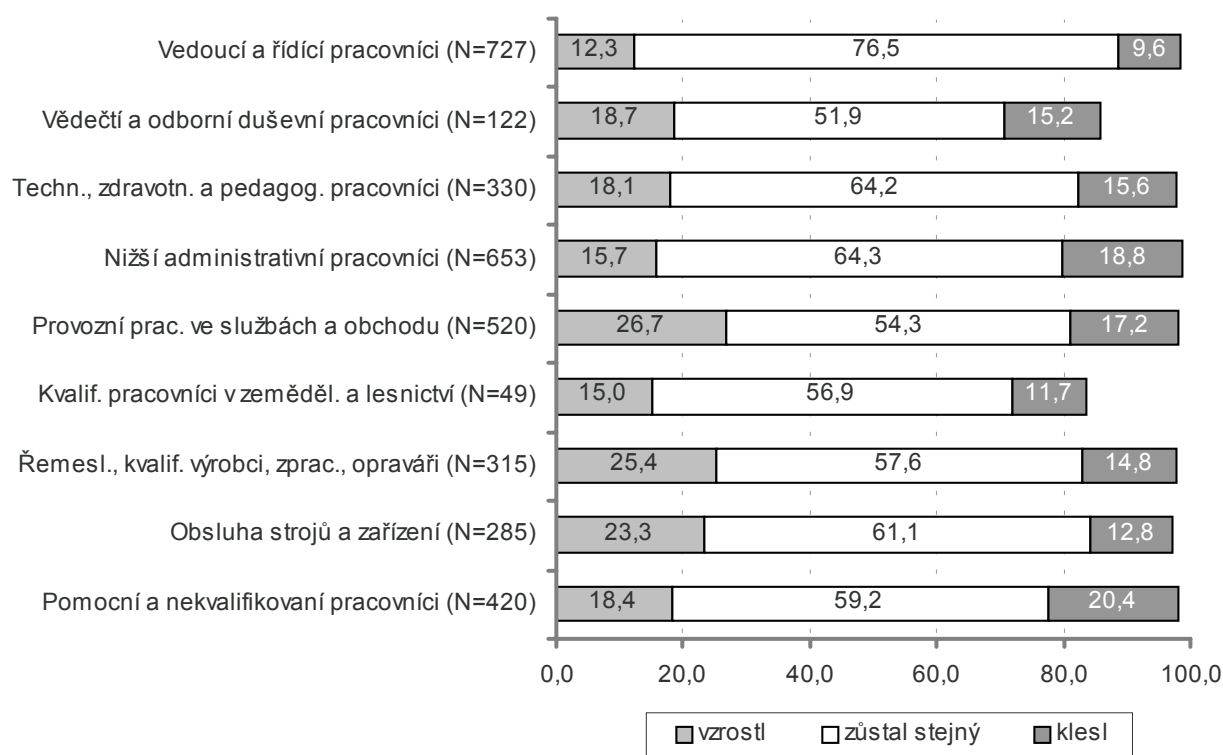
Struktura pracovníků podle profesních skupin. V případě změny struktury profesních skupin v celkovém souboru (Obr. 1) nejčastěji vzrostl podíl provozních pracovníků ve službách a obchodu, podíl řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů. Tento podíl klesl nejvíce u pomocných a nekvalifikovaných dělníků.

Obrázek 1: Podíly organizací podle změny podílu skupiny pracovníků na celkovém počtu pracovníků (v %) – profesní skupiny



Ve skupině MSP (Obr. 2) je základní struktura odpovědí podobná jako u podniků celkem. Méně vzrostl (ale zároveň i méně klesl) podíl vedoucích a řídicích pracovníků, méně vzrostl a zároveň i více poklesl podíl vědeckých a odborných duševních pracovníků, výrazněji méně vzrostl podíl nižších administrativních pracovníků a podíl provozních pracovníků ve službách a obchodu. Na druhé straně výrazněji méně poklesl podíl kvalifikovaných řemeslníků, obsluhy strojů a zařízení a pomocných a nekvalifikovaných pracovníků. V průměru je ve skupině MSP větší podíl organizací, kde se podíly jednotlivých skupin pracovníků nezměnily oproti celkovému souboru.

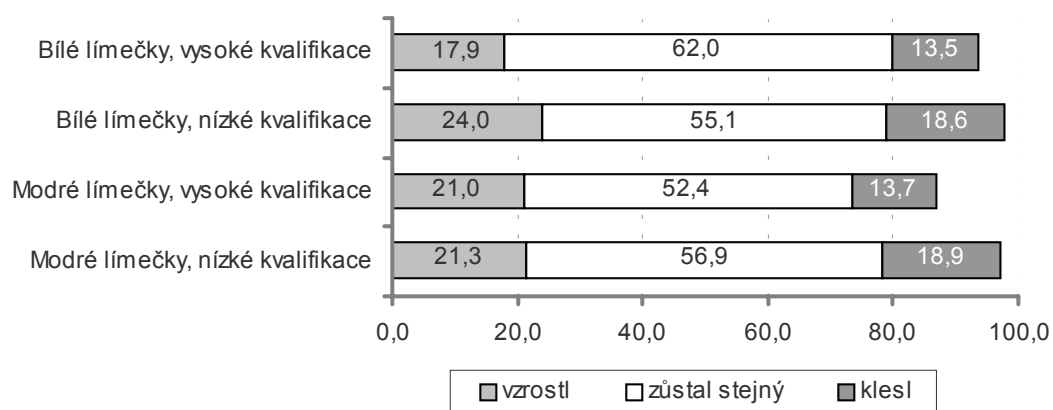
Obrázek 2: Podíly organizací podle změny podílu skupiny pracovníků na celkovém počtu pracovníků – MSP (v %) – profesní skupiny



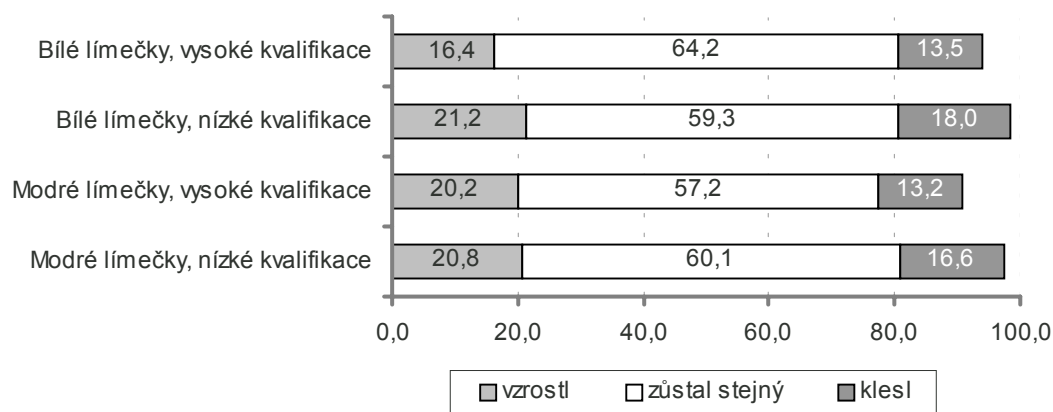
Vyjádření sledovaných profesních skupin pracovníků podle KZAM ve struktuře podle klasifikace OECD umožňuje charakteristiku změny **kvalifikační náročnosti** (typu a úrovně kvalifikací) sledovaných organizací. Klasifikace je tvořena čtyřmi základními skupinami (1) bílé límečky s vysokými kvalifikacemi (vedoucí a řídicí pracovníci, vědečtí a odborní duševní pracovníci, techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci), (2) bílé límečky s nízkými kvalifikacemi (nižší administrativní pracovníci, provozní pracovníci ve službách a obchodu), (3) kvalifikované modré límečky (kvalifikovaní pracovníci v zemědělství a lesnictví, řemeslníci, kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé, opraváři), (4) nekvalifikované modré límečky (obsluha strojů a zařízení, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci).

Z uvedeného hlediska se v celkovém souboru (Obr. 3) nejčastěji zvýšil podíl skupiny bílých límečků s nízkými kvalifikacemi a naopak nejméně podíl skupiny bílých límečků s vysokými kvalifikacemi. Na druhé straně obě skupiny s vysokými kvalifikacemi (tj. bílé i modré límečky) vykazují nejméně často pokles podílu na celkovém počtu pracovníků a skupina bílých límečků s vysokými kvalifikacemi zároveň nejčastěji vykazuje nezměněný podíl na celkovém počtu pracovníků.

Obrázek 3: Podíly organizací podle změny podílu profesních skupin z hlediska typu a úrovně kvalifikací na celkovém počtu pracovníků (v %)



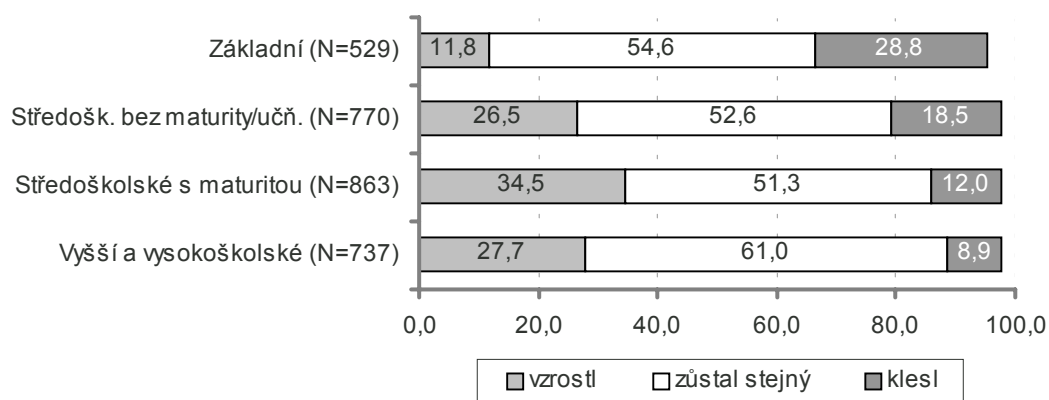
Obrázek 4: Podíly organizací podle změny podílu profesních skupin z hlediska typu a úrovně kvalifikací na celkovém počtu pracovníků – MSP (v %)



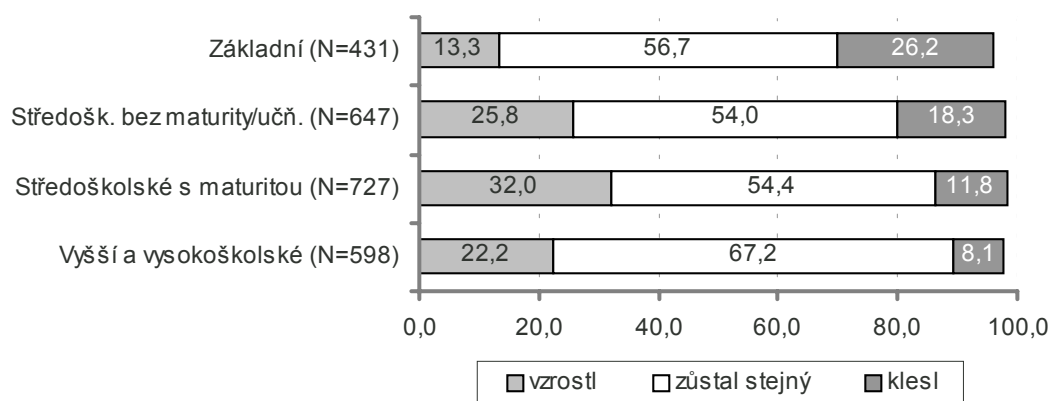
Ve skupině MSP (Obr. 4) se ve srovnání s celkovým souborem méně často zvýšil podíl všech čtyř skupin pracovníků a tento rozdíl je nejvýraznější ve skupině bílých límečků s nízkými kvalifikacemi a bílých límečků s vysokými kvalifikacemi. Ve skupině MSP se dále výrazněji méně často snížil podíl skupiny modrých límečků s nízkými kvalifikacemi. Na druhé straně, jak již bylo zmíněno, větší podíl organizací ve skupině MSP vykazuje nezměněný podíl jednotlivých skupin pracovníků oproti celkovému souboru. Největší je tento rozdíl ve skupinách modrých límečků s vysokými kvalifikacemi a bílých límečků s nízkými kvalifikacemi, naopak nejmenší je rozdíl ve skupině bílých límečků s vysokými kvalifikacemi.

Změna struktury pracovníků podle úrovně vzdělání. V případě změny struktury pracovníků podle dosažené úrovně vzdělání v celkovém souboru (Obr. 5) se podíl na celkovém počtu pracovníků zvýšil nejčastěji u středoškoláků s maturitou a snížil u pracovníků se základním vzděláním. Obecně se podíl organizací s poklesem podílu skupin pracovníků podle dosaženého vzdělání snižuje s růstem vzdělanostní úrovně těchto skupin. Naopak podíl organizací s růstem podílu skupin pracovníků podle dosaženého vzdělání se zvyšuje s růstem vzdělanostní úrovně těchto skupin až ke středoškolskému vzdělání s maturitou. Nezměněn zůstal nejčastěji podíl skupiny pracovníků s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním.

Obrázek 5: Podíly organizací podle změny podílu skupiny pracovníků na celkovém počtu pracovníků (v %) – dosažené vzdělání



Obrázek 6: Podíly organizací podle změny podílu skupiny pracovníků na celkovém počtu pracovníků – MSP (v %) – dosažené vzdělání



Ve skupině MSP (Obr. 6) výrazněji častěji oproti celkovému souboru vzrostl podíl skupin pracovníků se základním vzděláním (a méně často poklesl), výrazněji méně často vzrostl podíl pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou a především s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním. Na druhé straně ve skupině MSP podíl skupiny pracovníků s nejvyšším vzděláním výrazně častěji oproti celkovému souboru zůstal beze změny.

Změna kvalitativní struktury pracovníků. S využitím vážených průměrů lze charakterizovat tendence změny kvalitativní struktury pracovníků v celkovém souboru a ve skupině MSP. Váhy jsou stanoveny vzestupně podle úrovně dosaženého vzdělání a typu a úrovně kvalifikací ve sledovaných skupinách pracovníků.

Při vyjádření průměrných podílů organizací podle změny struktury pracovníků podle vzdělanostní úrovně ve formě vážených průměrů (váhy jsou stanoveny od 1 do 4 od nejnižší úrovně vzdělání k nejvyšší úrovni) vykazuje skupina MSP oproti celkovému souboru menší podíl organizací s nárůstem vzdělanějších skupin pracovníků (25,0 % oproti 27,9 %), ale na druhé straně větší podíl organizací s nezměněným podílem vzdělanějších skupin (59,7 % oproti 55,8 %), podíl organizací s poklesem podílu vzdělanějších skupin je v MSP podobný jako v celkovém souboru (13,1 % oproti 13,7 %).

Uvedené charakteristiky vyjádřené váženými průměry pro celkový soubor a skupinu MSP jsou podobné i v případě výše použité klasifikace profesních skupin podle typu a úrovně kvalifikací. Ve skupině MSP je oproti celkovému souboru v průměru nižší podíl organizací s nárůstem podílu skupin pracovníků s vyššími kvalifikacemi (19,1 % oproti 20,6 %), ale výrazně vyšší podíl organizací, kde se podíl těchto skupin nezměnil (60,7 % oproti 57,2 %). Podíl organizací s poklesem podílu skupin pracovníků s vyššími kvalifikacemi je v MSP opět podobný jako v celkovém souboru (14,9 % oproti 15,5 %).

3.3.2 Fluktuace pracovníků

Závažnost problému fluktuace a jeho možné důsledky jsou ovlivněny charakteristikami organizací z hlediska náročnosti jejich rozvojových perspektiv na pracovní sílu. Závažnost problému fluktuace závisí v tomto případě na náročnosti na specifické kvalifikace u některých profesí (jejichž nabídka na trhu práce může být nedostatečná či jejichž výkon vyžaduje specifické dovednosti získané praxí) a jednak na náročnosti rozvoje organizací na pracovní sílu (kdy je zvyšování produkce spojeno se zvyšováním zaměstnanosti spíše než s nahrazováním práce kapitálem). V takových případech může dobrovolný odchod pracovníků představovat komplikaci pro realizaci rozvojových záměrů podniku. Nedostatečná nabídka na trhu práce může současně usnadňovat či dokonce podněcovat dobrovolný odchod pracovníků ze zaměstnání.

Rozsah fluktuace. Průměrná přirozená fluktuace v celkovém souboru činí sice 8 %, u poloviny všech podniků je to však méně než 3 % (medián). Medián je pro tuto proměnnou lepším ukazatelem trendu než průměr, který je ovlivněn extrémními hodnotami. Celé čtvrtiny organizací se fluktuace netýká vůbec, 75 % obměňuje méně než deset procent zaměstnanců ročně a devadesát procent se vejde pod dvacetiprocentní fluktuaci.

Ve skupině MSP je mírně nižší průměrná fluktuace (7,5 %), což opět potvrzuje, že organizace s vyšší fluktuací jsou spíše větší podniky. To je zřejmé i z třídění dle velikosti podniku. Dělicí hranice je mezi podniky pod dvacet zaměstnanců (medián pod 1 %) a většími podniky (medián nad 4 %).

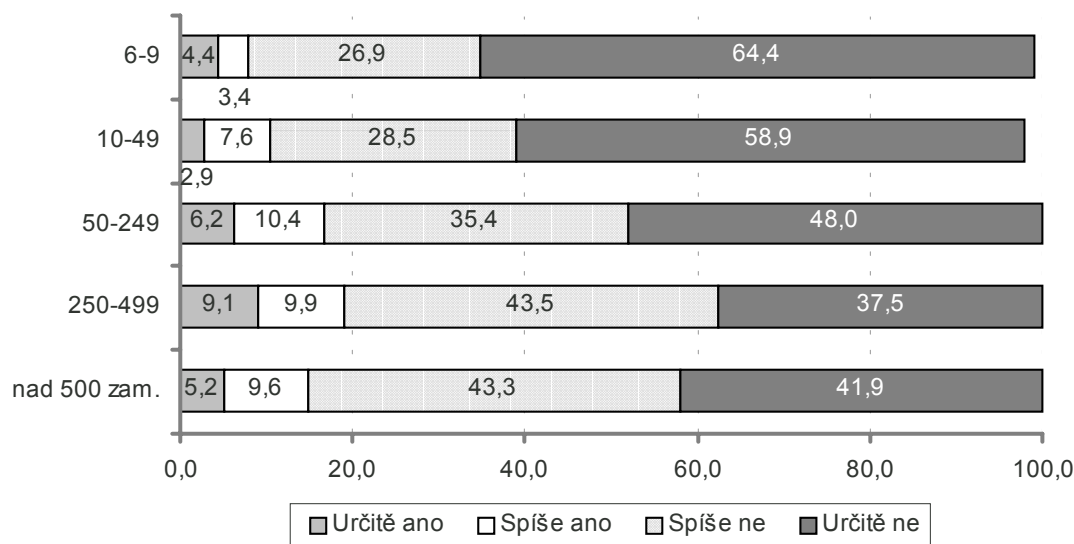
Z velikostního hlediska je přirozené, že ve větších podnicích je fluktuace větší, především kvůli menšímu množství těch podniků, ze kterých neodešel vůbec nikdo. Dalším důvodem je, že organizace s výrazně vysokou fluktuací (nad 40 %) patří téměř výhradně mezi největší podniky. Zatímco u nejmenších organizací má celá polovina z nich nulovou obměnu, u největších dosahuje medián 5 %. Průměrná fluktuace se pohybuje od 7 % u nejmenších podniků až po téměř 18 % u největších podniků.

Závažnost problému fluktuace. Ve více než polovině organizací v celkovém souboru určitě nepředstavuje fluktuace významný problém (52,4 %). Třetina subjektů uvedla, že spíše nepředstavuje významný problém (33,2 %). Fluktuace představuje významný problém (odpověď určitě ano a spíše ano) v 13,6 % podniků.

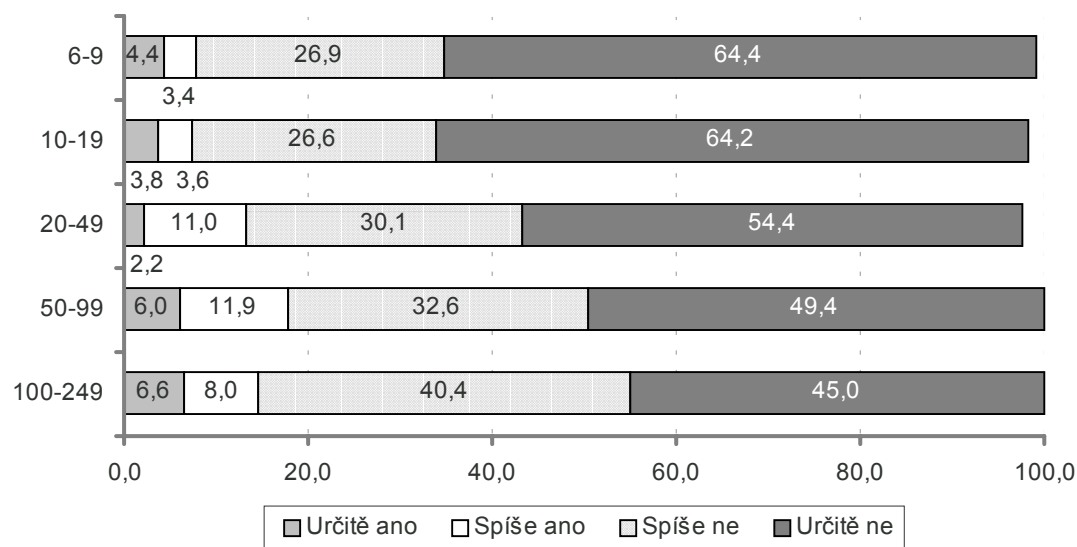
Ve skupině MSP ve více než polovině podniků fluktuace určitě nepředstavuje významný problém (55 %). Třetina podniků uvedla, že spíše nepředstavuje významný problém (31,6 %). Fluktuace představuje významný problém (odpověď určitě ano a spíše ano) ve 12,7 % podniků. Výsledky jsou velmi podobné jako v celkovém souboru.

Z velikostního hlediska (Obr. 7) představuje fluktuace problém častěji v organizacích nad 50 zaměstnanců, nejvýrazněji v podnicích s 250–499 zaměstnanci. V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 8) mají častější problémy s fluktuací rovněž organizace od 50 zaměstnanců. Podniky s 20–49 zaměstnanci nadprůměrně často uvedli, že fluktuace spíše představuje v organizaci významný problém.

Obrázek 7: Podíly organizací podle závažnosti problému fluktuace (v %)



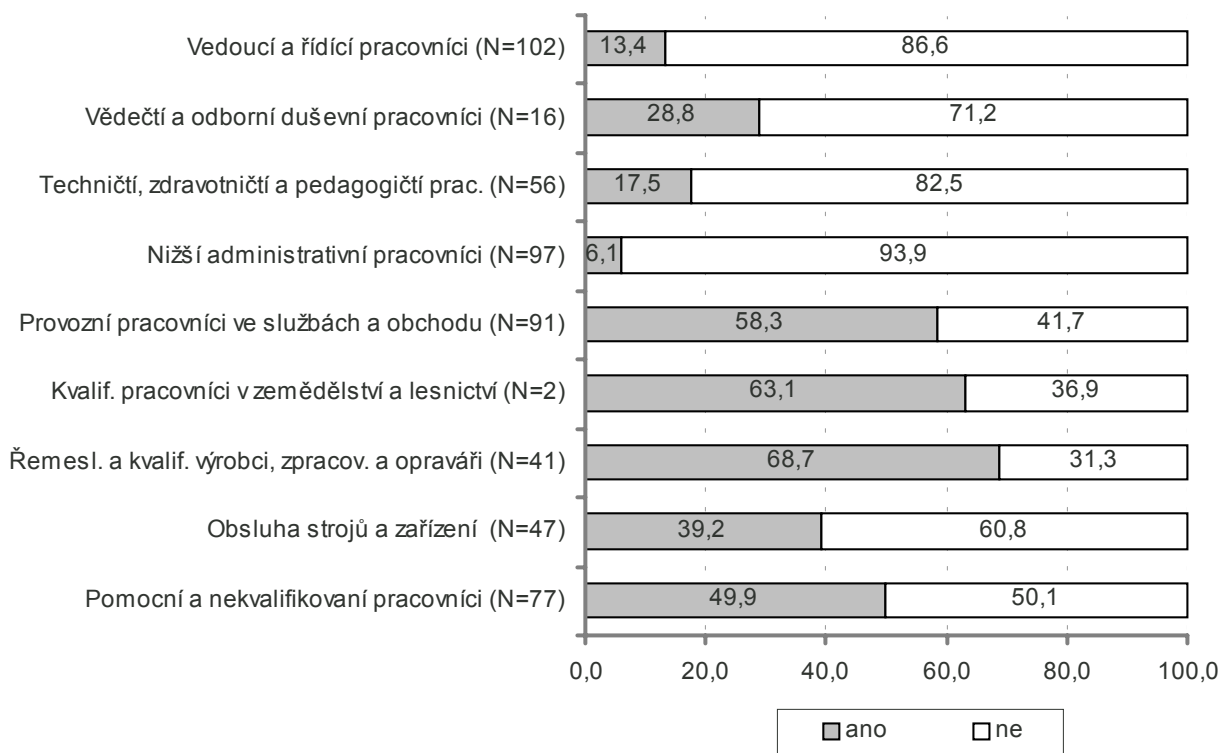
Obrázek 8: Podíly organizací podle závažnosti problému fluktuace – MSP (v %)



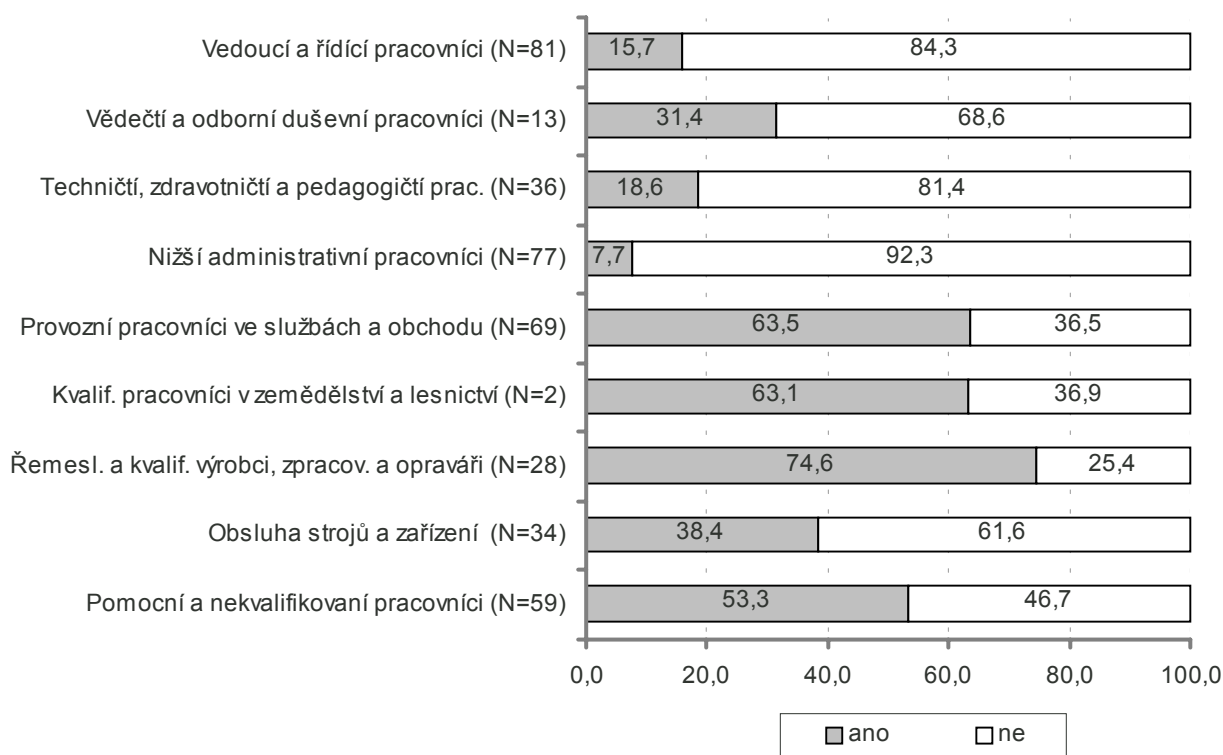
Problém fluktuace podle profesních skupin. Na otázku ohledně struktury závažnosti problému fluktuace podle profesních skupin odpovídaly pouze organizace, kde samotný jev fluktuace představuje závažný problém. V celkovém souboru (Obr. 9) fluktuace představuje nejčastěji problém ve skupině řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů a u provozních pracovníků ve službách a obchodu. Naopak nejméně často je fluktuace

zmiňována jako závažný problém u nižších administrativních pracovníků. Ve skupině MSP (Obr. 10) je struktura odpovědí podobná jako v celkovém souboru.

Obrázek 9: Podíly organizací podle závažnosti fluktuace v profesních skupinách (v %)



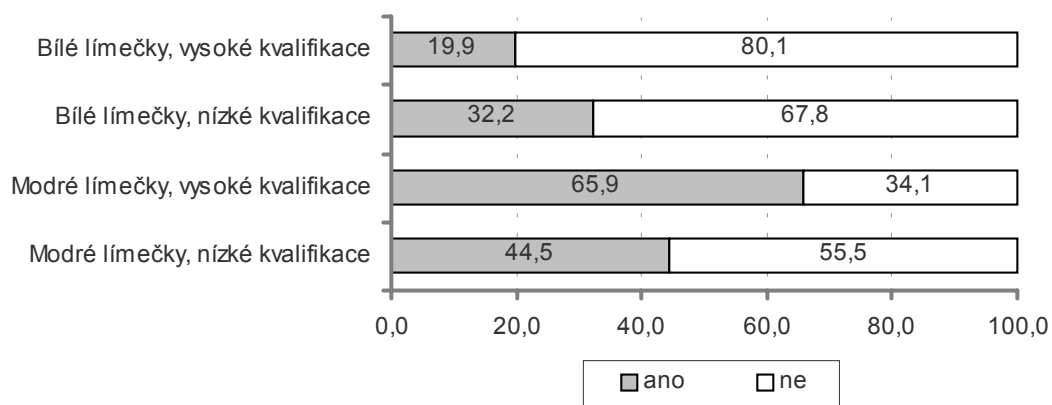
Obrázek 10: Podíly organizací podle závažnosti fluktuace v profesních skupinách – MSP (v %)



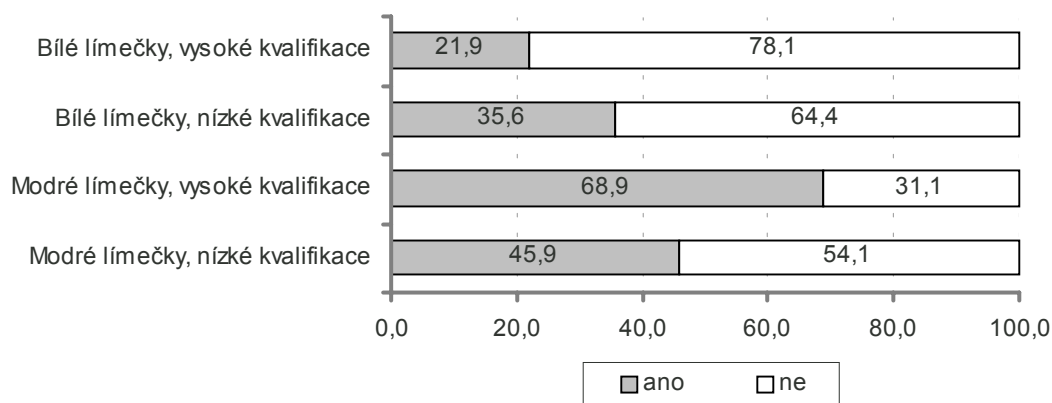
V průměru je fluktuace pocíťována jako závažný problém ve větší míře v MSP oproti celkovému souboru (40,7 % oproti 38,3 %). Rozdíl v neprospěch MSP je nejvýraznější u řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů (74,6 % oproti 68,7 %) a u provozních pracovníků ve službách a obchodu (63,5 % oproti 58,3 %), následují pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (53,3 % oproti 49,9 %) a poté na podobné úrovni vedoucí a řídicí pracovníci a vědečtí a odborní duševní pracovníci.

Z hlediska závažnosti problému fluktuace podle skupin pracovníků odlišených na základě typu a úrovně kvalifikací (Obr. 11, 12) je ve všech případech problém fluktuace závažnější v MSP oproti celkovému souboru. Rozdíl je nejvýraznější ve skupině bílých límečků s nízkými kvalifikacemi (35,6 % oproti 32,2 %) a kvalifikovaných modrých límečků (68,9 % oproti 65,9 %). Z hlediska závažnosti fluktuace podle průměrné kvalitativní úrovně skupin pracovníků vyjádřené váženým průměrem je situace méně příznivá opět v MSP oproti celkovému souboru (40,1 % oproti 37,6 %).

Obrázek 11: Podíly organizací podle závažnosti fluktuace v profesních skupinách z hlediska typu a úrovně kvalifikací (v %)



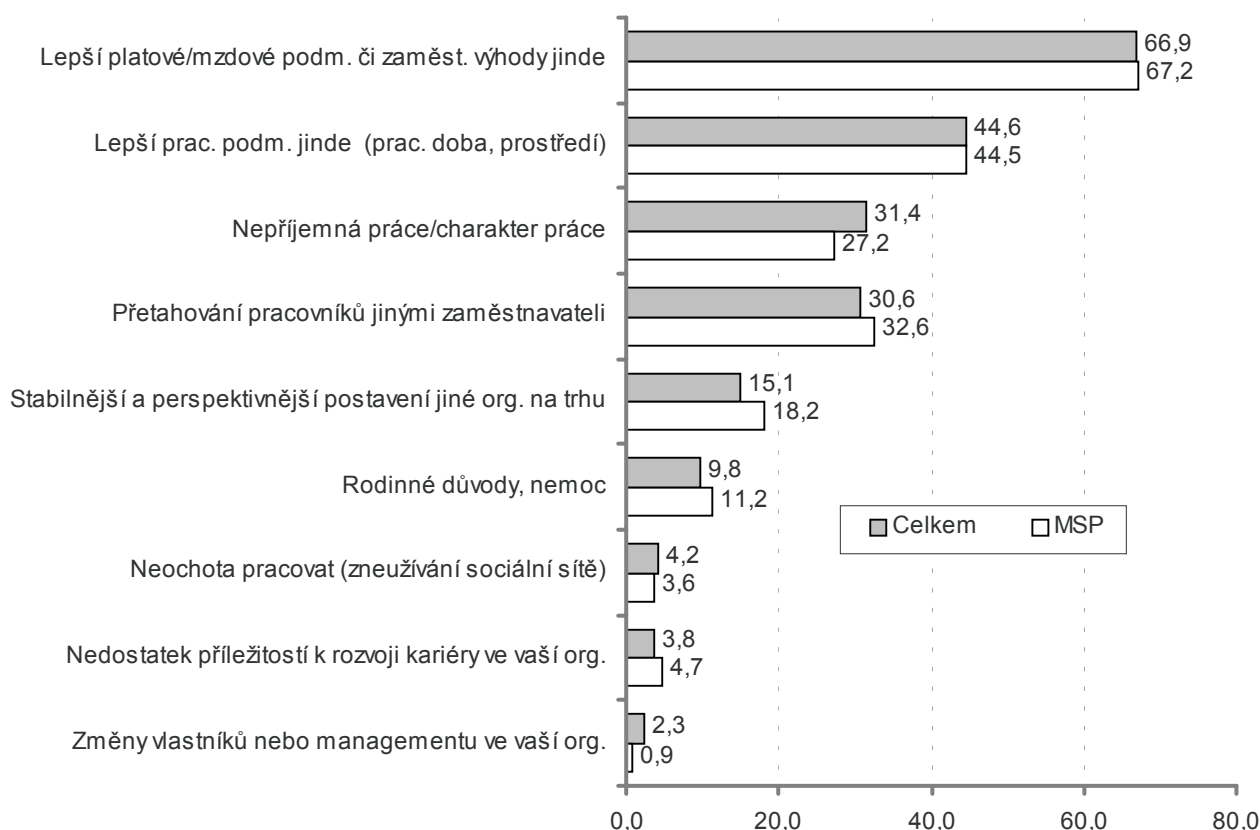
Obrázek 12: Podíly organizací podle závažnosti fluktuace v profesních skupinách z hlediska typu a úrovně kvalifikací (v %)



Příčiny fluktuace. Na otázku ohledně příčin zvýšené fluktuace opět odpovídaly pouze organizace, které mají s tímto jevem problémy. V celkovém souboru jsou nejčastěji uváděnou příčinou lepší platové či mzdové podmínky, případně zaměstnanecké výhody jinde. Na

druhém místě jsou lepší pracovní podmínky následované nepříjemnou prací (charakterem práce) a přetahování pracovníků jinými zaměstnavateli. Frekvence odpovědí v MSP jsou obdobné jako v celkovém souboru (Obr. 13).

Obrázek 13: Podíly organizací podle příčin zvýšené fluktuace pracovníků (v %)



3.3.3 Propouštění pracovníků

Podobně jako v případě fluktuace mohou být i v případě propouštění výrazněji postiženy určité skupiny povolání, zvláště méně kvalifikovaných a méně produktivních pracovníků. Důvodem je nepochybně i snaha o zvýšení produktivity, kdy je tendence nahrazovat méně stabilní a z hlediska pracovní disciplíny méně spolehlivý segment pracovní síly buď kapitálem a/nebo zvýšením výkonnosti stávajících pracovníků. I případná expanze aktivit podniku bude tedy spíše méně náročná na tento typ pracovní síly. Kvalifikační úroveň pracovní síly v podnicích se tak zvyšuje, nikoli však v důsledku všeobecného zvyšování kvalifikace, ale spíše díky odchodu méně kvalifikovaných pracovníků. V důsledku tohoto kvalifikačně zkresleného propouštění se následně zhoršuje struktura nezaměstnaných na regionálním trhu práce, kde méně kvalifikovaní představují jednu z nejproblémovějších skupin.

Rozsah propouštění. V případě rozsahu propouštění je vyjádřeno procento propuštěných pracovníků v posledních třech letech. V celkovém souboru 38,3 % podniků nepropustilo nikoho. V průměru podniky propustily 10,3 % zaměstnanců, medián dosahuje 5 %, což poukazuje na výskyt extrémních případů, které zvyšují průměr. I zde je tedy medián lepší mírou celkové úrovně. Čtvrtina organizací propustila méně než 2 % pracovníků, tři čtvrtiny organizací méně než 12 % pracovníků.

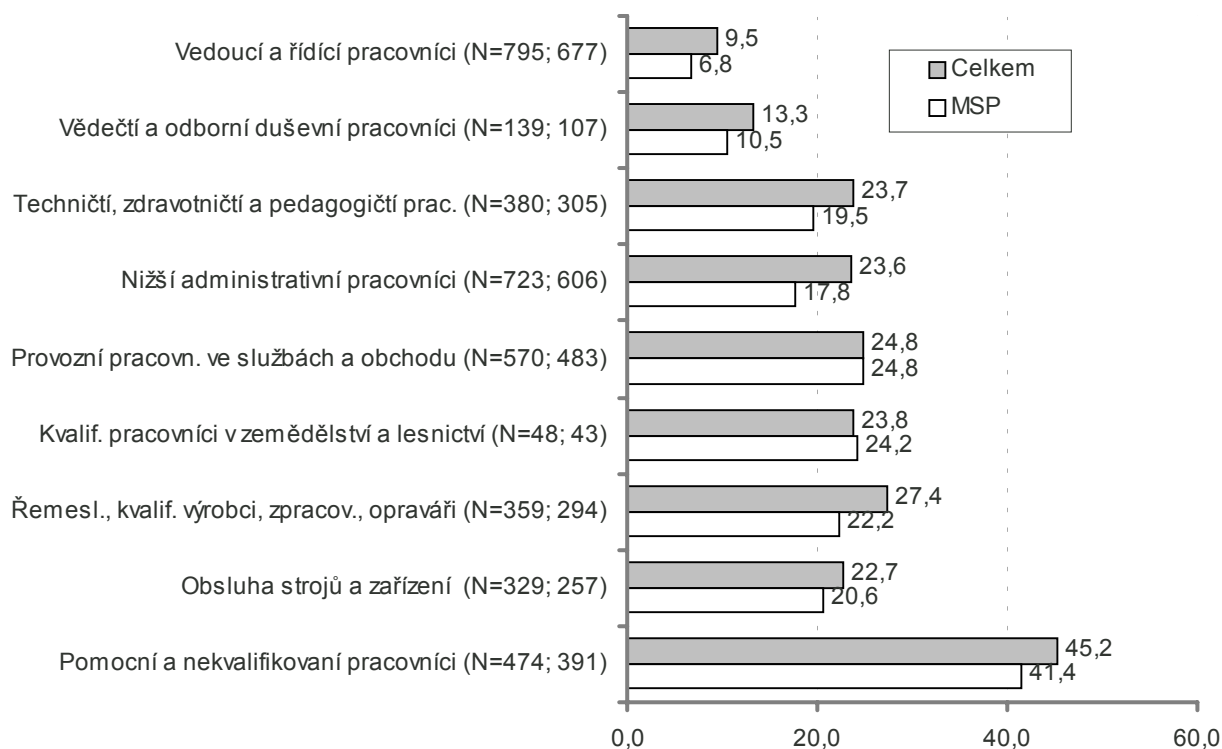
Ve skupině MSP nepropustilo 43,6 % organizací žádné pracovníky. Protože největší procento pracovníků je propouštěno v malých organizacích, vyloučením velkých podniků se průměrná hodnota propouštění mírně zvýší na 10,6 %, medián se nemění.

Z velikostního hlediska je nejvíce propouštěných v nejmenších firmách, což ale může být způsobeno tím, že ve firmě s devíti zaměstnanci je propuštění i jediného člověka vysokým procentem (skoro deset). Průměr je v této kategorii 18,3 %, medián 10 %. Další velikostní skupinou s vysokou úrovní propouštění jsou organizace s 250-499 zaměstnanci s průměrem 10,5 % a mediánem 8 %. Ostatní velikostní skupiny vykazují úrovně propouštění na úrovni podobné mediánu 5 %.

V podrobnějším členění v rámci MSP se ukazuje, že ke kategorii s vysokým propouštěním patří i organizace 10–19 zaměstnanci s průměrem 11,4 % a mediánem 10 %.

Struktura propouštěných pracovníků. Struktura propouštěných pracovníků je sledována podle profesních skupin (Obr. 14). V celkovém souboru došlo k propouštění pracovníků nejčastěji ve skupině pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, tj. ve skupině s nejnižší kvalifikační úrovní. Naopak nejméně často došlo k propouštění ve skupině vedoucích a řídicích pracovníků, což je pochopitelné vzhledem k pozornosti obvykle věnované v organizacích obsazování těchto pracovních pozic.

Obrázek 14: Podíly organizací podle struktury propouštěných pracovníků v posledních třech letech podle profesních skupin (v %)

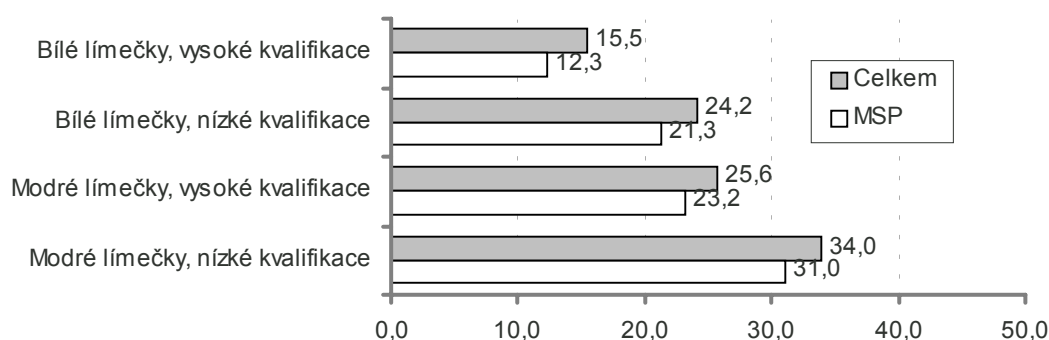


Ve skupině MSP je struktura propouštěných pracovníků podle profesních skupin podobná jako v celkovém souboru. Průměrný rozsah propouštění je v MSP nižší oproti celkovému souboru (20,9 % oproti 23,8 %). Největší rozdíl v neprospěch celkového souboru vykazují skupiny nižších administrativních pracovníků a řemeslníků, kvalifikovaných výrobců,

zpracovatelů a opravářů a dále skupiny technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků a pomocných a nekvalifikovaných pracovníků.

Z hlediska kvalitativní úrovně propouštěných pracovníků podle typu a úrovně kvalifikací (Obr. 15) jsou rozdíly struktury mezi celkovým souborem a skupinou MSP podobné. Největší podíl propouštějících organizací se objevuje ve skupině modrých límečků s nízkými kvalifikacemi, naopak nejnižší ve skupině bílých límečků s vysokými kvalifikacemi. Kvalitativní úroveň propouštěných pracovníků vyjádřená váženými průměry je v MSP nižší oproti celkovému souboru (19,6 % oproti 22,5 %).

Obrázek 15: Podíly organizací podle struktury propouštěných pracovníků v posledních třech letech podle typu a úrovně kvalifikací (v %)



3.4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Následující kapitola se zaměřuje na problematiku náboru pracovníků v malých a středních podnicích. Problematika náboru pracovníků bezprostředně ovlivňuje přístupy firem v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Lze proto očekávat, že podniky, které se dlouhodobě potýkají s obtížemi při obsazování volných míst, budou věnovat větší pozornost vlastní výchově pracovních sil s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Specifickou skupinu využitelnou pro řešení problémů firem se získáváním pracovníků představují absolventi škol. Analýza problematiky náboru pracovníků je rozdělena do čtyř částí.

V první části je charakterizován rozsah dlouhodobějších problémů organizací s nedostatkem znalostí a dovedností u pracovníků a problémů s obsazováním volných míst. Problémy organizací jsou dále specifikovány podle profesních skupin a příčin z hlediska nízkého počtu uchazečů, resp. jejich nízké kvality. Zjišťovány jsou rovněž nejčastěji používané způsoby vyhledávání nových pracovníků.

Ve druhé části je pozornost zaměřena na problémy se získáváním pracovníků podle konkrétních profesí a podle příčin sledovaných nedostatků. V případě uváděných problémových profesí jsou specifikovány postrádané dovednosti.

Ve třetí části je zkoumán vztah mezi problémy se získáváním pracovníků a výkonností organizací a konkrétní projevy těchto problémů. Zjišťován je rovněž přístup organizací k řešení uváděných nepříznivých dopadů, protože problémy se získáváním pracovníků ovlivňují přijímání opatření v oblasti náborové práce.

Čtvrtá část se podrobněji zabývá přijímáním absolventů, resp. příčinami jejich nepřijímání, v kontextu zkušeností organizací s přijímanými absolventy a jejich spolupráce se vzdělávacími institucemi.

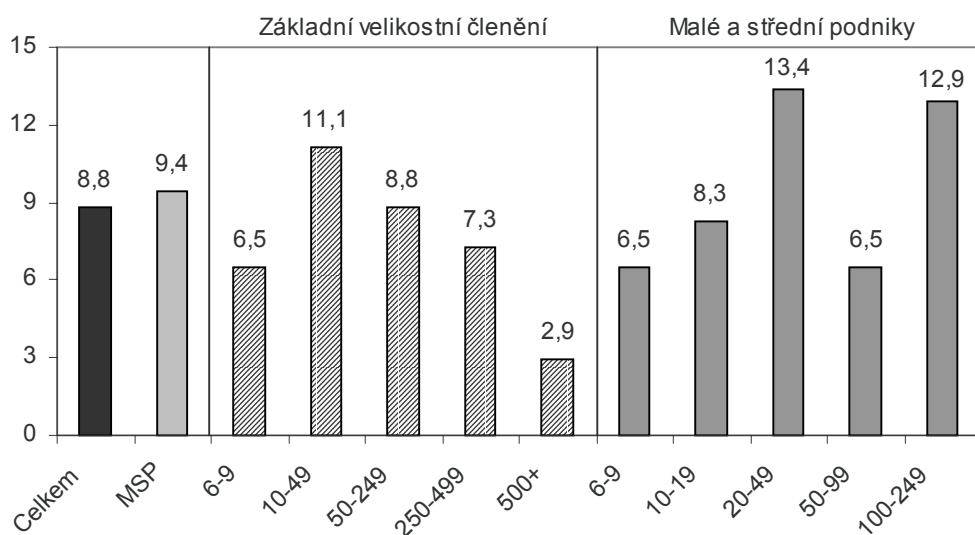
3.4.1 Nedostatek znalostí a dovedností a obsazování volných míst

Problémy s nedostatkem znalostí a dovedností pracovníků a problémy s obsazováním volných míst jsou velmi úzce propojeny. Pokud dlouhodobě přetrvávají v čase, ukazují buď na mezery nabídky na trhu práce, či na nedostatečně účinné politiky organizace ve vztahu k internímu nebo externímu náboru. Zvláště nepříznivý je dopad problémů s obsazováním volných míst ve vybraných profesních skupinách. Pozornost je v tomto případě věnována vedle strukturálního hlediska i srovnání situace před třemi lety a v posledním roce.

Při identifikaci příčin problémů s obsazováním volných pracovních míst je nutno rozlišovat faktor nízkého počtu uchazečů (problém nedostatečné nabídky) a faktor nedostatečné kvality uchazečů (problém nedostatečné kvality nabídky), obvykle jsou nicméně oba faktory propojeny. V případě externího náboru organizace využívají spektrum přístupů, které se liší stupněm aktivity při vyhledávání nových pracovníků, včetně schopnosti využívat informačních technologií. Dlouhodoběji orientovaný přístup organizací k řešení problému obsazování volných míst signalizuje zejména spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Problémy s nedostatkem znalostí a dovedností pracovníků. Dlouhodobější problémy s nedostatkem znalostí a dovedností u pracovníků (Obr. 1) má v celkovém souboru pouze 8,8 % organizací. Ve skupině MSP 9,4 % organizací uvedlo, že má dlouhodobější problémy s nedostatkem znalostí a dovedností u pracovníků.

Obrázek 1: Podíly organizací, které uvádějí dlouhodobější problémy se nedostatkem znalostí a dovedností u pracovníků (v %)

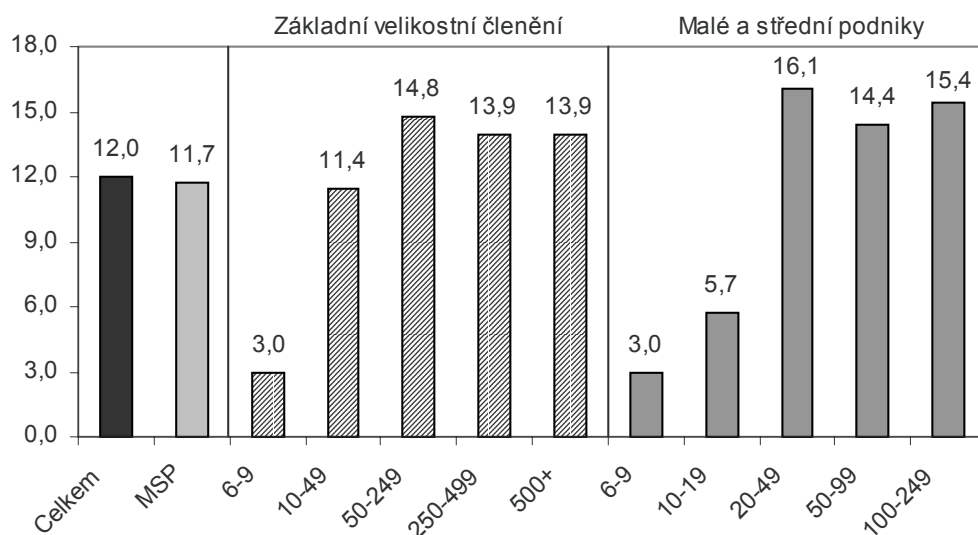


Z velikostního hlediska mají dlouhodobější problémy s nedostatkem znalostí a dovedností nejčastěji v podnicích s 10–49 zaměstnanci, nejméně často v podnicích největších a nejmenších. V podrobnějším členění v rámci MSP tyto problémy mají nejčastěji

v organizacích s 20–49 a 100–249 zaměstnanci. Nejméně často mají tyto problémy v podnicích nejmenších a také v podnicích s 50–99 zaměstnanci.

Problémy s obsazováním volných míst. Problémy s obsazováním volných míst (Obr. 2) uvedla v celkovém souboru zhruba osmina organizací (12 %). Ve skupině MSP je podíl takových organizací jen mírně nižší (11,7 %).

Obrázek 2: Podíly organizací, které uvádějí problémy s obsazováním volných míst (v %)



Z velikostního hlediska jsou problémy s obsazováním volných míst častější v organizacích nad 50 zaměstnanců, nejméně časté jsou tyto problémy v nejmenších organizacích. Podrobnější třídění podle velikosti v rámci MSP ukazuje, že problémy s obsazováním volných míst jsou častější v podnicích už nad 20 zaměstnanců, dokonce nejvíce v podnicích s 20–49 zaměstnanci.

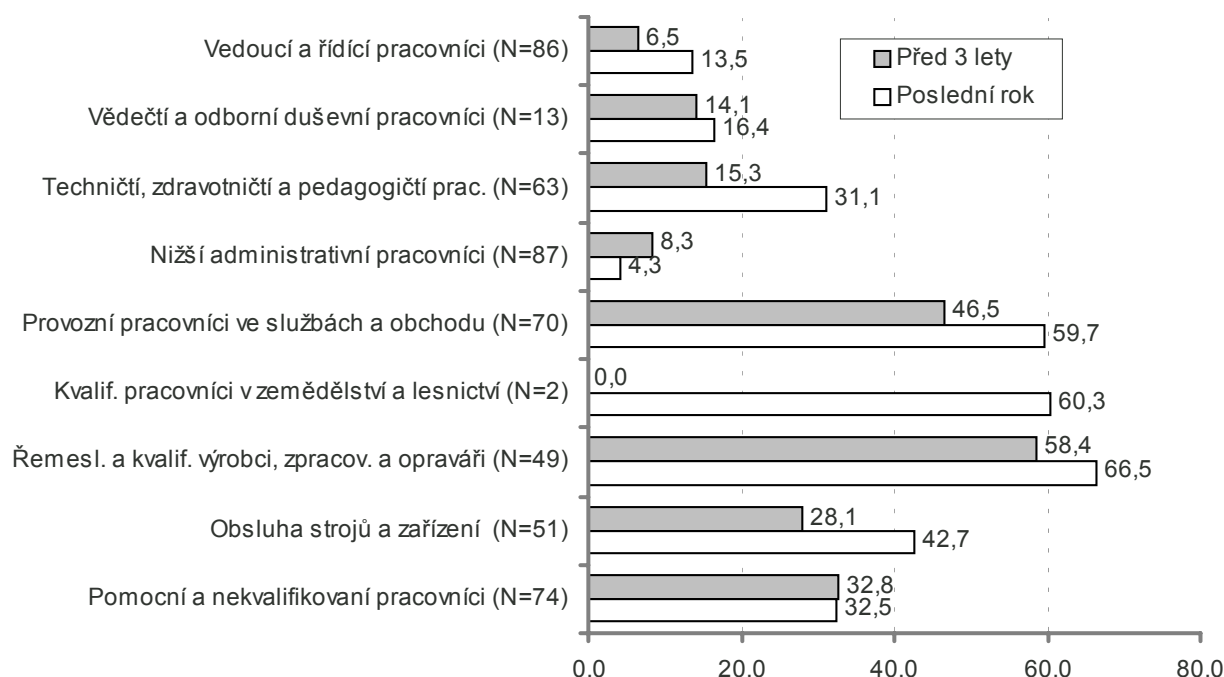
Problémy s obsazováním volných míst podle profesních skupin. Problémy s obsazováním volných míst jsou specifikovány podle profesních skupin (tříd KZAM) a rovněž ve srovnání situace před třemi lety a během posledního roku. Na tuto otázku odpovídaly pouze organizace, které uvedly, že mají problémy s obsazováním volných míst.

V celkovém souboru (Obr. 3) měly organizace před třemi lety největší problémy s řemeslníky, kvalifikovanými výrobci, zpracovateli a opraváři a s provozními pracovníky ve službách a obchodu. V případě situace během posledního roku čtenější jmenování problémů nemusí být nutně spojeno se zhoršením podmínek na trhu pracovních sil. Řada respondentů nebyla schopna poskytnout vyčerpávající informaci o situaci před třemi lety. I když jsou podíly v jednotlivých profesních skupinách vyšší, základní struktura zůstává shodná. Problémy jsou nejčastěji s řemeslníky, kvalifikovanými výrobci, zpracovateli a opraváři a s provozními pracovníky ve službách. Nejméně problematická je skupina nižších administrativních pracovníků.

V průměru se podíl organizací v celkovém souboru uvádějících problémy s obsazováním volných pracovních míst oproti situaci před třemi lety zvýšil (z 26,2 % na 33,3 %, z výpočtu průměrných hodnot je vyloučena skupina kvalifikovaných pracovníků v zemědělství a lesnictví). Nejvýraznější nárůst četností byl zaznamenán ve skupinách technických,

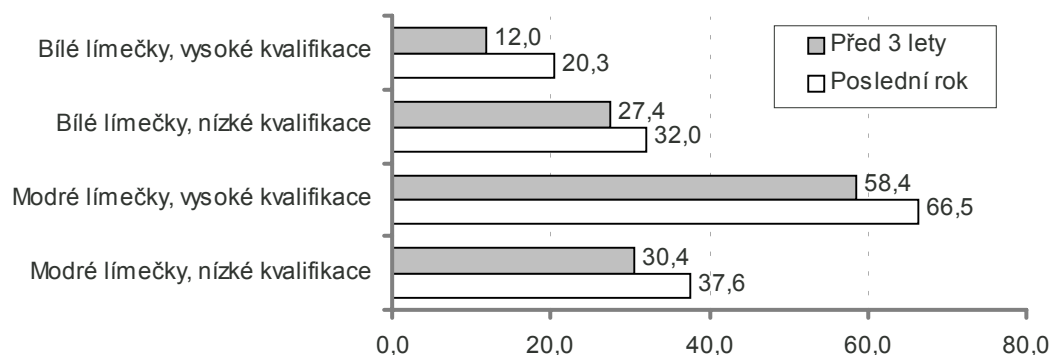
zdravotnických a pedagogických pracovníků, obsluhy strojů a zařízení a provozních pracovníků ve službách a obchodu.

Obrázek 3: Podíly organizací, které uvádějí problémy s obsazováním volných míst před třemi lety a během posledního roku – podle profesních skupin (v %)



Při odlišení profesních skupin podle typu a úrovně kvalifikací (Obr. 4) jsou problémy s obsazováním volných míst v posledním roce nejčastěji uváděny ve skupině modrých límečků s vysokými kvalifikacemi a naopak nejméně často ve skupině bílých límečků s vysokými kvalifikacemi. K největšímu nárůstu výskytu problémů s obsazováním volných míst oproti situaci před třemi lety došlo ve skupinách modrých a bílých límečků s vysokými kvalifikacemi.

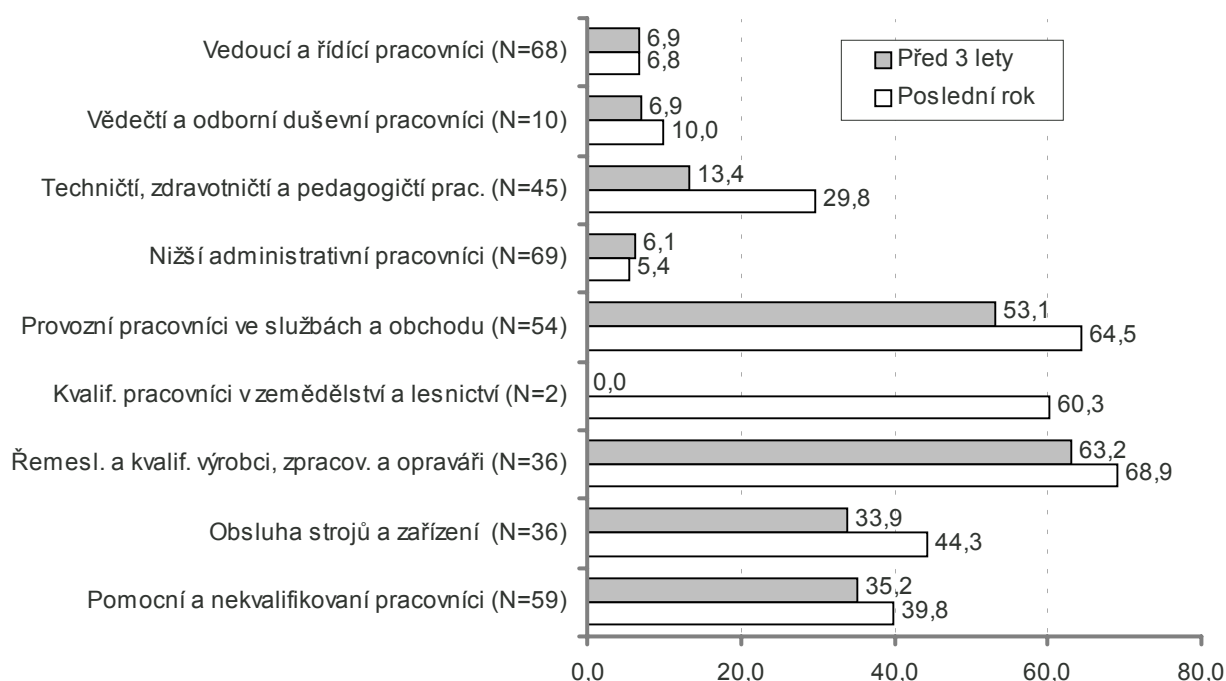
Obrázek 4: Podíly organizací, které uvádějí problémy s obsazováním volných míst před třemi lety a během posledního roku – podle typu a úrovně kvalifikací (v %)



Ve skupině MSP je struktura odpovědí ohledně situace před třemi lety podobná jako v celkovém souboru (Obr. 5). V případě situace během posledního roku jsou častěji

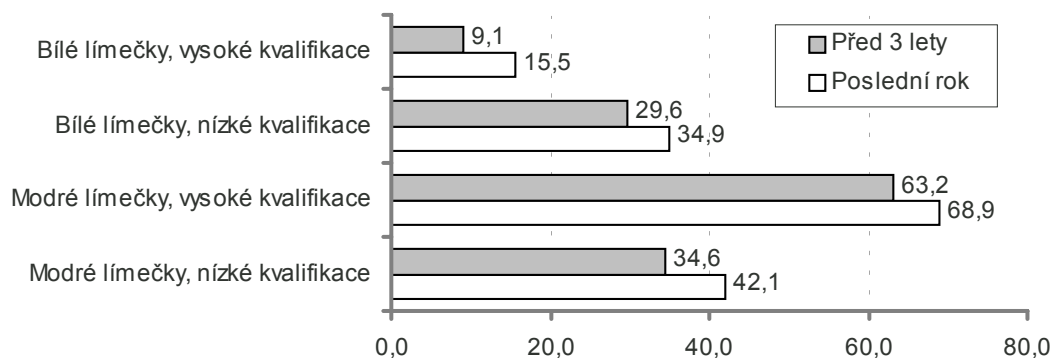
jmenovány problémy s pracovníky technickými, zdravotnickými a pedagogickými a s obsluhou strojů a zařízení, také však s pracovníky pomocnými a nekvalifikovanými. Tyto skupiny profesí jsou v případě MSP rovněž jmenovány častěji než v celkovém souboru.

Obrázek 5: Podíly organizací, které uvádějí problémy s obsazováním volných míst před třemi lety a během posledního roku – podle profesních skupin, MSP (v %)



V průměru se podíl organizací uvádějících problémy s obsazováním volných míst ve skupině MSP zvýšil podobně jako v celkovém souboru (z 27,3 % na 33,7 %, z výpočtu průměrných hodnot je opět vyloučena skupina kvalifikovaných pracovníků v zemědělství a lesnictví). Nejvýraznější a mírně vyšší nárůst četností oproti celkovému souboru byl zaznamenán ve skupině technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků, naopak nižší byl nárůst četností ve skupinách obsluhy strojů a zařízení a provozních pracovníků ve službách a obchodu.

Obrázek 6: Podíly organizací, které uvádějí problémy s obsazováním volných míst před třemi lety a během posledního roku – podle typu a úrovně kvalifikací, MSP (v %)



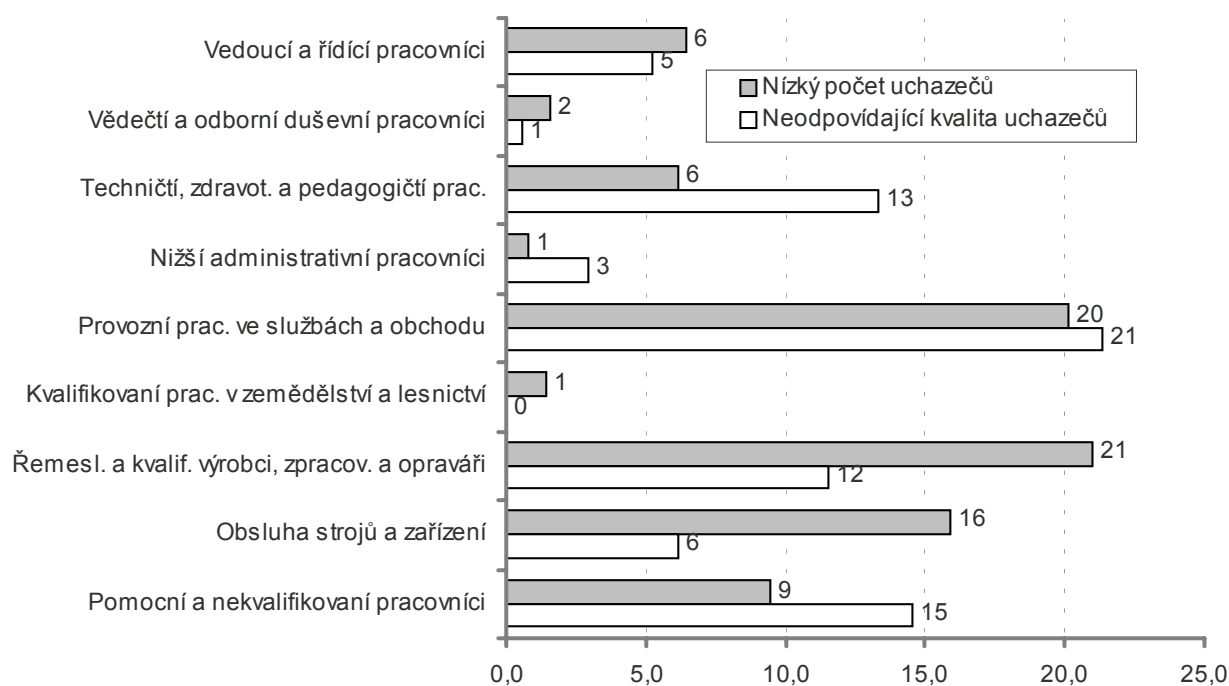
Při odlišení profesních skupin podle typu a úrovně kvalifikací (Obr. 6) jsou problémy s obsazováním volných míst ve skupině MSP v posledním roce nejčastěji uváděny ve skupině modrých límečků s vysokými kvalifikacemi (v mírně vyšší míře oproti celkovému souboru) a naopak nejméně často ve skupině bílých límečků s vysokými kvalifikacemi (v menší míře oproti celkovému souboru). K největšímu nárůstu výskytu problémů s obsazováním volných míst oproti situaci před třemi lety došlo ve skupinách modrých límečků s nízkými kvalifikacemi a bílých límečků s vysokými kvalifikacemi.

Příčiny problémů s obsazováním volných míst. Při hodnocení příčin problémů s obsazováním volných míst je rozlišeno zdůvodnění nízkým počtem uchazečů a neodpovídající kvalitou uchazečů. Na tuto otázku odpovídaly opět pouze organizace uvádějící problémy s obsazováním volných míst.

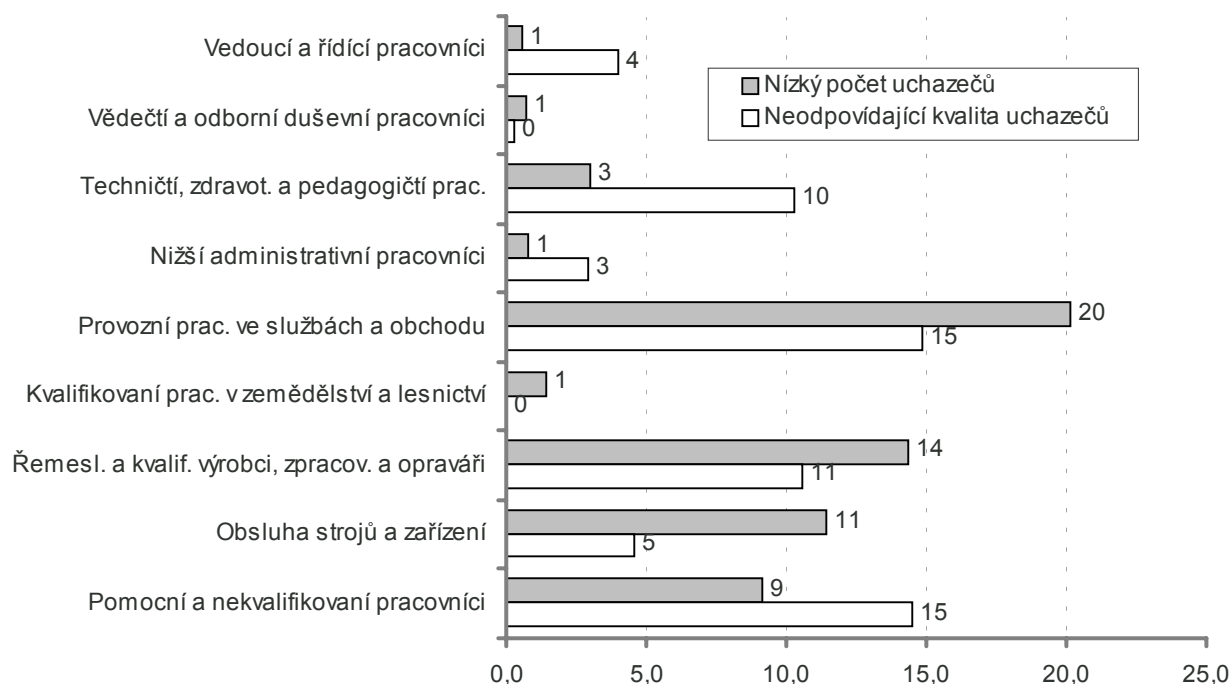
V celkovém souboru (Obr. 7) souvisejí problémy s technickými, zdravotnickými a pedagogickými pracovníky a pomocnými a nekvalifikovanými pracovníky častěji s neodpovídající kvalitou uchazečů. Naopak problémy s řemeslníky, kvalifikovanými výrobci, zpracovateli a opraváři a s obsluhou strojů a zařízení souvisí častěji s nízkým počtem uchazečů.

Ve skupině MSP (Obr. 8) souvisejí problémy s vedoucími a řídicími pracovníky, s technickými, zdravotnickými a pedagogickými pracovníky a pomocnými a nekvalifikovanými pracovníky častěji s neodpovídající kvalitou uchazečů. Naopak problémy s provozními pracovníky ve službách a obchodu, s řemeslníky, kvalifikovanými výrobci, zpracovateli a opraváři a s obsluhou strojů a zařízení souvisí častěji s nízkým počtem uchazečů.

Obrázek 7: Počty organizací podle problémů s obsazováním volných pracovních míst podle profesních skupin



Obrázek 8: Počty organizací podle problémů s obsazováním volných pracovních míst podle profesních skupin – MSP



Způsoby vyhledávání pracovníků. Způsoby vyhledávání pracovníků jsou odlišeny podle nejčastěji používaných a nejefektivnějších. V celkovém souboru jsou **nejčastějším způsobem** vyhledávání nových pracovníků (Tab. 1) osobní kontakty a různá doporučení, spontánní uchazeči či vlastní databáze (70,5 %). Inzerce v tisku nebo rozhlas používá asi polovina podniků (53,3 %), polovina rovněž spolupracuje s úřady práce (49,7 %).

Tabulka 1: Podíly organizací podle nejčastěji využívaných způsobů vyhledávání nových pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Os. kontakty, různá dopor., spontánní uchazeči, vlastní databáze	70,5	70,5	77,8	73,7	65,1	70,5	70,7
Inzerujeme v tisku, rozhlas	53,3	48,9	32,8	47,0	55,9	75,4	81,1
Spolupracujeme s úřady práce	49,7	46,7	21,0	42,6	58,9	72,8	57,1
Využíváme personální agenturu	17,9	14,2	6,1	9,5	21,3	28,1	51,4
Inzerujeme na vlastních web. stránkách	15,0	10,9	5,0	11,0	12,9	25,8	51,5
Prezentujeme ve školách možnosti prac. příležit.	10,1	5,9	1,7	4,1	8,8	33,6	32,2
Využíváme job-servery na internetu	8,5	5,4	8,3	3,8	5,9	17,8	35,6
Inzerujeme pomocí letáků	0,4	0,4	0,3	..	0,9	..	..

Ve skupině MSP jsou nejčastějším způsobem vyhledávání nových pracovníků osobní kontakty a různá doporučení, spontánní uchazeči či vlastní databáze (70,5 %). Inzerce v tisku nebo rozhlas používá asi polovina podniků (48,9 %), necelá polovina rovněž spolupracuje s úřady práce (46,7 %).

Z velikostního hlediska jsou osobní kontakty, doporučení, spontánní uchazeči a vlastní databáze nejčastějším způsobem vyhledávání nových pracovníků v podnicích do 249

zaměstnanců. Podniky nad 250 zaměstnanců využívají nejčastěji inzerce v tisku či rozhlasu. Zejména nákladnější způsoby vyhledávání pracovníků jsou častější se zvyšující se velikostí podniku (inzerce v tisku či rozhlasu, personální agentura, inzerce na vlastních webovských stránkách, job servery na internetu). Spolupráci s úřady práce výrazně nadprůměrně často uvádějí podniky s 250–499 zaměstnanci.

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 2) jsou osobní kontakty, doporučení, spontánní uchazeči a vlastní databáze nejčastějším způsobem vyhledávání nových pracovníků v podnicích do 99 zaměstnanců. Podniky od 100 do 249 zaměstnanců využívají nejčastěji spolupráci s úřady práce a inzerce v tisku či rozhlasu, využívání tohoto způsobu roste s velikostí podniku.

Tabulka 2: Podíly organizací podle nejčastěji využívaných způsobů vyhledávání nových pracovníků – MSP (v %)

	MSP	Malé a střední podniky				
		6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Os. kontakty, různá doporuč., spontánní uchazeči, vlastní databáze	70,5	77,8	80,3	68,3	65,5	64,2
Inzerujeme v tisku, rozhlasu	48,9	32,8	40,9	52,1	50,2	66,0
Spolupracujeme s úřady práce	46,7	21,0	34,7	49,2	53,8	68,2
Využíváme personální agenturu	14,2	6,1	6,1	12,2	17,2	28,5
Inzerujeme na vlastních web. stránkách	10,9	5,0	10,4	11,6	9,6	18,0
Prezentujeme ve školách možnosti prac. přílež.	5,9	1,7	3,3	4,9	6,7	12,6
Využíváme job-servery na internetu	5,4	8,3	4,7	3,0	3,4	10,3
Inzerujeme pomocí letáků	0,4	0,3	..	..	1,4	..

Za **nejefektivnější způsob** vyhledávání nových pracovníků jsou v celkovém souboru (Tab. 3) téměř polovinou respondentů považovány osobní kontakty a různá doporučení (46,1 %), způsob, který je používán nejčastěji. Druhý nejefektivnější způsob je podle názorů podniků inzerce v tisku (22,1 %) následovaná spoluprací s úřady práce (16,4 %).

Ve skupině MSP jsou za nejefektivnější způsob vyhledávání nových pracovníků polovinou respondentů považovány osobní kontakty a různá doporučení (50,1 %). Druhý nejefektivnější způsob je podle názorů podniků inzerce v tisku (22,3 %) následovaná spoluprací s úřady práce (14,4 %). Rozdíly oproti podnikům celkem jsou tedy minimální.

Tabulka 3: Podíly organizací podle nejefektivnějších způsobů vyhledávání nových pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Osobní. kontakty a různá doporučení	46,1	50,1	71,0	55,5	38,2	30,2	15,7	71,0	61,6	50,3	41,2	32,8
Inzerujeme v tisku	22,1	22,3	15,9	21,8	24,8	23,7	17,8	15,9	13,7	28,6	23,1	27,8
Spolupracujeme s úřady práce	16,4	14,4	8,0	11,0	19,7	30,9	21,9	8,0	11,5	10,7	19,8	19,7
Využíváme personální agenturu	6,3	6,0	0,3	5,3	8,6	7,0	9,0	0,3	3,9	6,5	8,5	8,9
Jinak	3,2	3,0	1,9	2,7	3,6	1,5	8,2	1,9	2,8	2,6	3,7	3,4
Využíváme job-servery na internetu	2,3	1,1	2,3	0,2	1,4	4,1	15,9	2,3	0,5	..	..	3,7
Prezentujeme možn. pracov. příležitosti	2,0	1,8	0,6	1,3	2,6	..	7,4	0,6	1,7	0,9	2,2	3,3
Inzerujeme na vlastních web. stránkách	1,6	1,3	..	2,1	1,0	2,6	4,1	..	4,3	0,4	1,4	0,2

Z velikostního hlediska považují osobní kontakty a různá doporučení za nejefektivnější způsob vyhledávání nových pracovníků častěji podniky s klesajícím počtem zaměstnanců.

Podniky do 249 zaměstnanců považují nejčastěji za nejefektivnější právě osobní kontakty a různá doporučení. Podniky od 250 do 499 zaměstnanců uvádějí téměř shodně často, vedle tohoto způsobu, spolupráci s úřady práce. Podniky nad 500 zaměstnanců považují za nejefektivnější spolupráci s úřady práce, inzerci v tisku, job servery na internetu a téměř stejně často až na této pozici osobní kontakty a různá doporučení. Využívání personální agentury roste s velikostí podniku.

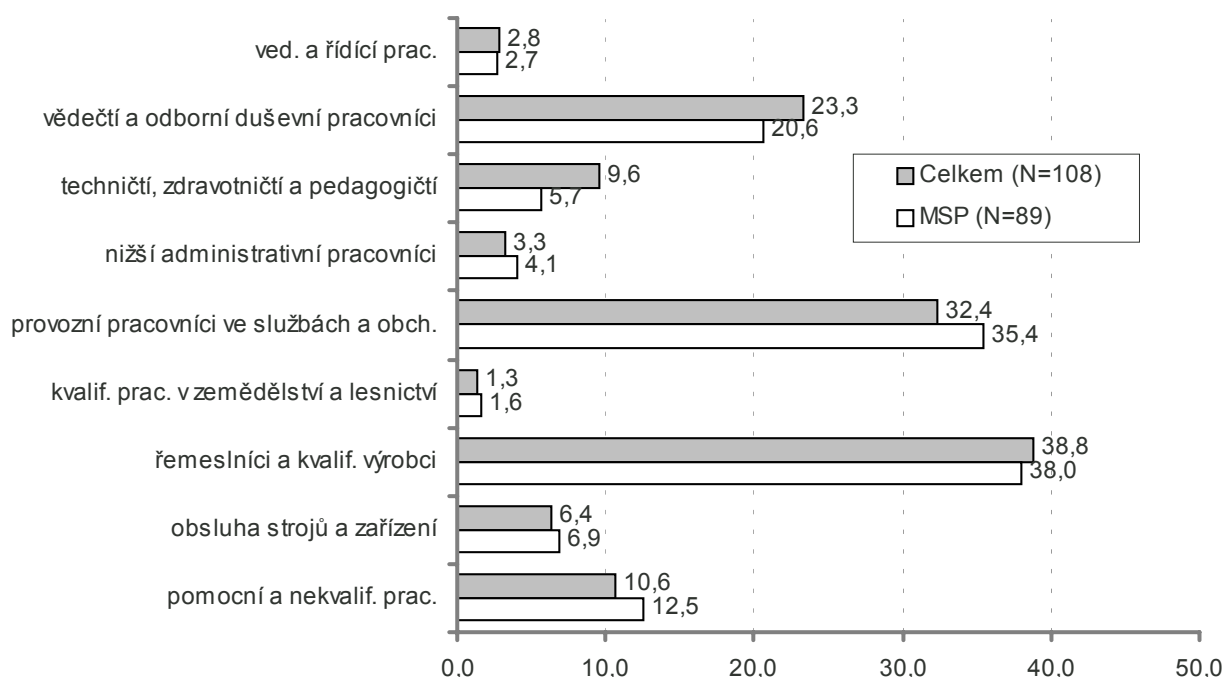
V podrobnějším členění v rámci MSP považují organizace všech velikostí za nejefektivnější způsob osobní kontakty a různá doporučení. Inzerci v tisku uvádějí nadprůměrně často podniky nad 20 zaměstnanců, spolupráci s úřady práce nad 50 zaměstnanců.

3.4.2 Problémy se získáváním pracovníků

Nejzávažnější problémy se získáváním pracovníků jsou blíže specifikovány podle profesních skupin a dále ve vztahu ke stanoveným strukturálním charakteristikám (v tomto případě však je však otázkou otevřenost respondentů, protože některé ze zjišťovaných charakteristik mohou mít diskriminační motivace). Příčiny nedostatečné nabídky uvedených profesí z hlediska organizací jsou následně hodnoceny podle kvalitativních faktorů vnějšího a vnitřního prostředí a samotné pracovní síly. Ve vztahu ke kvalitě pracovní síly jsou zjišťovány postrádané dovednosti u uváděných nedostatkových profesních skupin.

Nedostatkové profese. Na otázku ohledně největších potíží s nalezením vhodných pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi u konkrétních profesí odpovídají organizace, které mají problémy s obsazováním volných míst (bylo možno uvést až pět profesí). Odpovědi jsou uvedeny pro celkový soubor a pro skupinu MSP (Obr. 9).

Obrázek 9: Podíly organizací s největšími problémy se získáním vhodných pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi (v %)



V celkovém souboru téměř 40 % organizací má problémy se získáváním vhodných pracovníků ze skupiny řemeslníků a kvalifikovaných výrobců (38,8 %), zhruba třetina organizací má největší potíže s provozními pracovníky ve službách a obchodě (32,4 %), méně než čtvrtina organizací uvedla jako nejproblémovější skupinu vědeckých a odborných duševních pracovníků (23,3 %).

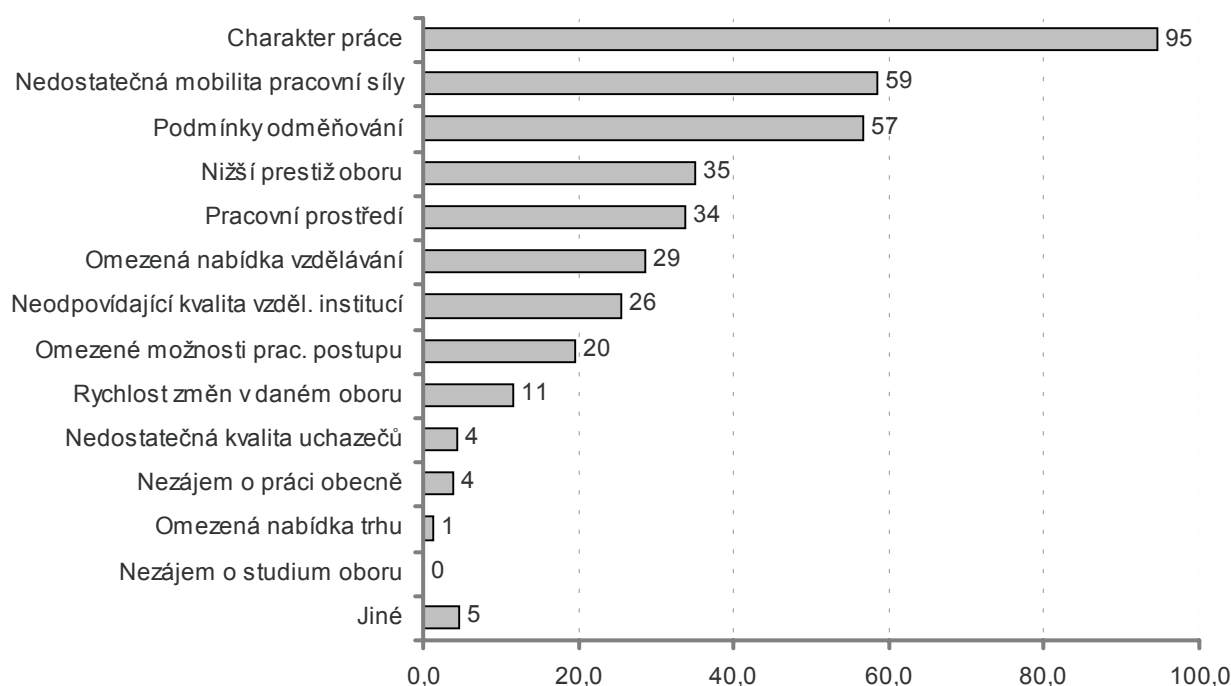
Ve skupině MSP je závažnost problémů se získáváním vhodných pracovníků v průměru podobná jako v celkovém souboru (14,2 % oproti 14,3 %). Výrazněji vyšší je v MSP podíl organizací s problémy při získávání provozních pracovníků ve službách a obchodu a pomocných a nekvalifikovaných pracovníků.

Vyjádřeny jsou dále četnosti odpovědí respondentů podle významu stanovených kritérií: specifické požadavky pracovní náplně, úroveň vzdělání, požadavek praxe, pohlaví pracovníka, věk pracovníka.

V případě praxe 131 respondentů uvedlo, že je pro ně praxe důležitá, 119 respondentů uvedlo, že pro ně praxe důležitá není. V případě významu kritéria věku 12 respondentů uvedlo, že je pro ně důležitá horní hranice, pro 10 respondentů dolní hranice a pro 5 respondentů obě. V případě významu kritéria pohlaví uvedlo 54 respondentů, že je pro ně tento požadavek důležitý, 196 respondentů odpovědělo záporně. Pro podniky, pro které je důležité pohlaví pracovníka, je výrazně častěji uváděn muž. Velmi často se však jedná o typicky mužské profese. Je otázkou jestli by podniky přiznaly, že na řadu pozic, které nejsou typicky mužské, preferují muže.

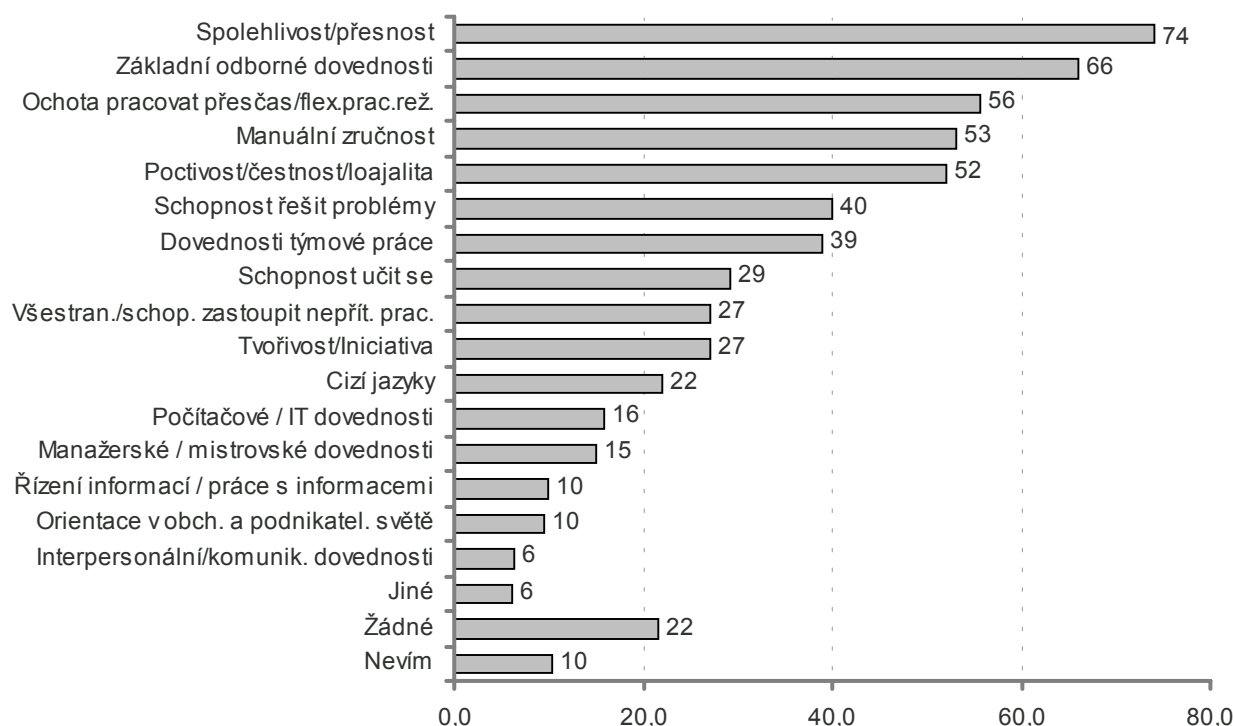
Příčiny profesních nedostatků. Nedostatky výše uváděných profesí jsou dle názoru organizací způsobeny nejčastěji (Obr. 10) charakterem samotné práce (95 respondentů), často také nedostatečnou mobilitou pracovní síly (59 respondentů) a podmínkami odměňování (57 respondentů).

Obrázek 10: Počty organizací podle příčin nedostatků profesí



Chybějící dovednosti problémových profesí. V případě uváděných nedostatkových profesí jsou specifikovány postrádané dovednosti (Obr. 11). Nejčastěji uváděnou postrádanou dovedností je spolehlivost a přesnost (74 respondentů), ale hned druhé nejčastější jsou základní odborné dovednosti (66 respondentů).

Obrázek 11: Počty organizací podle postrádaných dovedností u nedostatkových profesí



3.4.3 Nedostatek pracovníků a výkonnost organizace

Nedostatek pracovníků (zvláště v případě specifických kvalifikací) může mít nepříznivé dopady na výkonnost organizace, ať už bezprostředně ve vztahu k výkonnostním charakteristikám (ziskovosti, produktivitě, kvalitě nabídky) či zprostředkovaně v důsledku vyššího tlaku na stávající pracovníky nebo nutnosti zadávat zakázky mimo vlastní organizaci. Návazně jsou zjišťována opatření zaměřená na řešení problémů při získávání pracovníků. Zejména je nutno odlišovat pasivní a aktivní formy přizpůsobení ze strany organizací, resp. krátkodobě (ad hoc) a dlouhodobě (systémově) orientovaná opatření.

Nedostatek pracovníků a výkonnost organizace. V celkovém souboru 43,5 % podniků, které mají problémy s obsazováním volných míst, uvedly, že tyto problémy nepříznivě ovlivnily výkon organizace. Ve skupině MSP 46,3 % organizací, které mají problémy s obsazováním volných míst, uvedly, že tyto problémy nepříznivě ovlivnily výkon jejich organizace.

Dopady nedostatku pracovníků. V případě konkrétních projevů dopadu nedostatku pracovníků na výkonnost organizace v celkovém souboru podniky nejčastěji uváděly, že tyto problémy se projevily nižší produktivitou či sníženým výkonem (23 respondentů), nižší úrovní služeb či omezenějším sortimentem výroby (22), nižší ziskovostí (16), vyššími nároky

a tlakem na stávající pracovníky (11), jako překážka rozvoje organizace (4) a nutností zadávat zakázky mimo podniky (3).

Ve skupině MSP organizace nejčastěji uváděly, že problémy nedostatku pracovníků ve vztahu k výkonnosti organizace se projevily nižší úrovní služeb či omezenějším sortimentem výroby (19 respondentů), nižší produktivitou či sníženým výkonem (18), nižší ziskovostí (16), vyššími nároky a tlakem na stávající pracovníky (11), jako překážka rozvoje organizace (3) a nutností zadávat zakázky mimo podniky (3).

Přístupy k řešení nedostatku pracovníků. Podniky v celkovém souboru se nejčastěji snaží řešit dopady problémů při získávání pracovníků na výkonnost organizace zvýšením intenzity práce stávajících pracovníků (59,6 %), změnami v organizační struktuře a přesuny pracovníků (35,8 %), získáváním pracovníků za pružnějších podmínek (31,5 %). Následují: nabídka vyšších platů či mezd (24,8 %), vyhledávání pracovníků jinými způsoby (21,4 %), vyhledávání pracovníků z jiných zdrojů (19,6 %), zadávání zakázek mimo podnik (13,4 %), větší rozsah vzdělávacích aktivit či zaškolení stávajících pracovníků (8,5 %), větší rozsah vzdělávacích aktivit či zaškolení nových pracovníků (9 %) budování vazeb na školy, vyhledávání a výchova budoucích pracovníků (5,8 %). 5,2 % podniků by neudělalo žádné kroky a pouze 1,8 % uvedlo, že by odmítlo objednávku nebo by přestalo vyhledávat nové zakázky, případně by snížilo objem prací.

Ve skupině MSP se organizace snaží dopad problémů při získávání pracovníků nejčastěji řešit zvýšením intenzity práce stávajících pracovníků (56 %), získáváním pracovníků za pružnějších podmínek (34,1 %). Následují: změny v organizační struktuře a přesuny pracovníků (33,4 %), nabídka vyšších platů či mezd (23,3 %), vyhledávání pracovníků z jiných zdrojů (16,1 %), vyhledávání pracovníků jinými způsoby (14,9 %), zadávání zakázek mimo podnik (10,6 %), větší rozsah vzdělávacích aktivit či zaškolení stávajících pracovníků (8,5 %), větší rozsah vzdělávacích aktivit či zaškolení nových pracovníků (6,9 %), budování vazeb na školy, vyhledávání a výchova budoucích pracovníků (2,7 %). 6,4 % podniků by neudělalo žádné kroky a pouze 1,8 % uvedlo, že by odmítlo objednávku nebo by přestalo vyhledávat nové zakázky, případně by snížilo objem prací.

3.4.4 Přijímání absolventů a spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jednou z možností jak zabezpečit kvalitu zaměstnanců je vlastní výchova lidských zdrojů. Ta se projevuje přijímáním absolventů škol a spoluprací se vzdělávacími institucemi. Tyto aktivity mají ve své podstatě dlouhodobý charakter a mohou být přínosné nejen pro samotné podniky, ale i pro spolupracující vzdělávací instituce, pro něž mají význam zpětné vazby při strukturování obsahu studijních programů. Zkušenosti podniků s přijímáním absolventů se odrážejí i v hodnocení jejich přínosu, respektive nedostatků a následně v rozvoji této formy řešení kvalifikačních problémů.

Vzdělanostní struktura přijímaných absolventů. Zastoupení jednotlivých úrovní vzdělání absolventů v příslušných profesních skupinách odpovídá očekávanému vzdělání. V celkovém souboru (Tab. 4) je zajímavým zjištěním, že polovina absolventů v pozicích vědeckých a odborných duševních pracovníků nemá vysokoškolské vzdělání.

Ve skupině MSP (Tab. 5) nemají absolventi na pozicích vedoucích a řídicích pracovníků a vědeckých a odborných duševních pracovníků vysokoškolské vzdělání častěji než v celkovém

souboru. U ostatních skupin zaměstnání nejsou rozdíly oproti podnikům celkem příliš výrazné.

Tabulka 4: Podíly organizací podle přijatých absolventů v posledních třech letech (%)

	ZŠ	SOU, OU	SOŠ, OŠ	GYM	VOŠ	VŠ
Vedoucí a řídící pracovníci (N=200)	2,5	1,9	7,1	7,5	14,7	66,3
Vědečtí a odborní duševní pracovníci (N=75)	2,0	4,0	12,1	14,1	17,2	50,4
Techničtí, zdravot. a pedagogičtí prac. (N=184)	0,0	6,2	29,8	7,2	23,1	33,7
Nižší administrativní pracovníci (N=382)	1,4	4,0	34,5	29,8	20,0	10,2
Provozní prac. ve službách a obchodu (N=370)	4,3	23,9	30,6	22,6	13,6	5,1
Kvalifikovaní prac. v zemědělství a lesnictví (N=9)	0,0	66,0	27,0	3,8	0,0	3,3
Řemesl. a kvalif. výrobci, zpracov. a opraváři (N=151)	2,4	61,1	27,9	2,3	2,0	4,3
Obsluha strojů a zařízení (N=151)	6,8	49,8	32,3	6,6	4,0	0,4
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (N=176)	47,6	36,0	10,3	4,0	0,2	1,9

Tabulka 5: Podíly organizací podle přijatých absolventů v posledních třech letech – MSP (%)

	ZŠ	SOU, OU	SOŠ, OŠ	GYM	VOŠ	VŠ
Vedoucí a řídící pracovníci (N=124)	4,1	3,0	7,8	8,9	17,9	58,3
Vědečtí a odborní duševní pracovníci (N=50)	3,0	6,0	17,3	17,2	18,5	38,0
Techničtí, zdravot. a pedagogičtí prac. (N=116)	0,0	7,8	32,7	7,1	20,4	32,0
Nižší administrativní pracovníci (N=254)	1,3	3,2	35,0	29,5	20,1	10,9
Provozní prac. ve službách a obchodu (N=273)	4,3	26,0	30,0	24,8	11,1	3,7
Kvalifikovaní prac. v zemědělství a lesnictví (N=9)	0,0	64,1	28,4	4,0	0,0	3,5
Řemesl. a kvalif. výrobci, zpracov. a opraváři (N=97)	0,6	62,3	31,3	0,3	0,9	4,6
Obsluha strojů a zařízení (N=112)	6,6	47,3	33,5	8,4	4,2	0,0
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (N=128)	47,0	34,9	11,9	3,3	0,2	2,7

Důvody nepřijímání absolventů. Důvody nepřijímání absolventů (nedostatek odborných znalostí, špatný přístup nebo motivace, nedostatečná praxe, jiné důvody) jsou rozlišeny podle vzdělanostní úrovně (Tab. 6).

V celkovém souboru u všech typů vzdělání převažují jiné důvody, které zahrnují zřejmě i ty podniky, které z různých důvodů absolventy konkrétních škol nemají důvod zaměstnávat. U absolventů základních škol je ze třech v dotazníku nabízených konkrétních důvodů nejčastěji uváděna nedostatečná odborná znalost. U všech ostatních typů vzdělání převažuje mezi nabízenými důvody nedostatečná praxe. Nedostatečná odborná znalost je jmenována častěji se snižujícím se vzděláním absolventů. Struktura odpovědí ve skupině MSP je shodná s celkovým souborem.

Tabulka 6: Podíly organizací podle důvodů nepřijímání absolventů (v %)

Celkem	nedostat. odborné znalosti	špatný přístup/ motivace	nedosta- tečná praxe	MSP	nedostat. odborné znalosti	špatný přístup/ motivace	nedosta- tečná praxe
ZŠ (N=288)	20,3	8,3	14,7	ZŠ (N=266)	20,9	8,5	14,1
SOU,OU (N=308)	15,1	9,5	20,5	SOU,OU (N=285)	15,1	9,7	20,4
SOŠ,OŠ (N=318)	11,2	8,9	24,3	SOŠ,OŠ (N=296)	11,0	9,0	24,1
GYM (N=285)	9,7	7,0	25,4	GYM (N=262)	10,4	6,9	24,2
VOŠ (N=277)	6,0	6,3	24,5	VOŠ (N=254)	6,3	6,0	23,2
VŠ (N=276)	4,5	5,5	23,8	VŠ (N=253)	4,5	5,2	22,6

Zkušenosti s přijatými absolventy. Zkušenosti s přijatými absolventy (charakterizované jako kladné či záporné) jsou pro jednotlivé vzdělanostní úrovně rozlišeny na odbornou

přípravu, přístup k práci/motivaci, praktické dovednosti a ochotu učit se. Struktura odpovědí je shodná v celkovém souboru a ve skupině MSP (Tab. 7, Tab. 8).

Tabulka 7: Podíly organizací podle zkušeností s přijatými absolventy (v %)

Odborná příprava	+	–	Přístup k práci/motivace	+	–
ZŠ (N=97)	35,3	64,7	ZŠ (N=94)	61,6	38,4
SOU,OU (N=245)	80,8	19,2	SOU,OU (N=245)	74,9	25,1
SOŠ,OŠ (N=300)	80,2	19,8	SOŠ,OŠ (N=300)	89,8	10,2
GYM (N=177)	62,3	37,7	GYM (N=177)	88,5	11,5
VOŠ (N=162)	83,9	16,1	VOŠ (N=162)	93,0	7,0
VŠ (N=229)	80,6	19,4	VŠ (N=229)	94,3	5,7
Praktické dovednosti	+	–	Ochota učit se	+	–
ZŠ (N=94)	47,9	52,1	ZŠ (N=94)	58,1	41,9
SOU,OU (N=245)	67,2	32,8	SOU,OU (N=242)	80,1	19,9
SOŠ,OŠ (N=300)	62,9	37,1	SOŠ,OŠ (N=300)	90,2	9,8
GYM (N=177)	55,0	45,0	GYM (N=177)	88,1	11,9
VOŠ (N=162)	73,2	26,8	VOŠ (N=162)	92,5	7,5
VŠ (N=229)	60,9	39,1	VŠ (N=229)	96,2	3,8

Tabulka 8: Podíly organizací podle zkušeností s přijatými absolventy – MSP (v %)

Odborná příprava	+	–	Přístup k práci/motivace	+	–
ZŠ (N=76)	33,5	66,5	ZŠ (N=76)	60,0	40,0
SOU,OU (N=185)	76,6	23,4	SOU,OU (N=185)	70,3	29,7
SOŠ,OŠ (N=220)	79,6	20,4	SOŠ,OŠ (N=220)	87,7	12,3
GYM (N=127)	62,6	37,4	GYM (N=127)	84,7	15,3
VOŠ (N=105)	81,8	18,2	VOŠ (N=105)	90,7	9,3
VŠ (N=142)	78,6	21,4	VŠ (N=142)	92,9	7,1
Praktické dovednosti	+	–	Ochota učit se	+	–
ZŠ (N=76)	46,4	53,6	ZŠ (N=76)	57,1	42,9
SOU,OU (N=185)	68,8	31,2	SOU,OU (N=182)	77,4	22,6
SOŠ,OŠ (N=220)	67,4	32,6	SOŠ,OŠ (N=220)	88,5	11,5
GYM (N=127)	58,8	41,2	GYM (N=127)	84,6	15,4
VOŠ (N=105)	71,6	28,4	VOŠ (N=105)	89,5	10,5
VŠ (N=142)	67,3	32,7	VŠ (N=142)	94,1	5,9

V případě praktických zkušeností záporné hodnocení pochopitelně jednoznačně převažuje u absolventů základních škol. Výrazná převaha pozitivních zkušeností je u absolventů všech typů odborného vzdělání a u absolventů vysokých škol. Pozitivní zkušenosti s přístupem k práci/motivací absolventů převažují u všech typů vzdělání. Výrazně častěji jsou však pozitivně hodnoceni absolventi počínaje středoškolským vzděláním. V případě praktických dovedností převažuje až na absolventy základních škol hodnocení kladné. Pozitivní hodnocení je nejčastější u absolventů vyšších odborných škol, následují absolventi učilišť, odborných škol a vysokých škol. Zkušenosti s absolventy ohledně ochoty učit se jsou častěji pozitivní se zvyšujícím se vzděláním absolventů. U všech typů vzdělání přijímaných absolventů převažují pozitivní zkušenosti.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi. V celkovém souboru (Tab. 9) 65,2 % podniků uvedlo, že se školami nebo učňovskými zařízeními nespolupracují. 18,4 % podniků nabízí studentům středních škol nebo učňům možnost odborné praxe, 14,3 % podniků nabízí absolventům a studentům vysokých škol odbornou praxi nebo stáž. O nabídce pracovních příležitostí pro absolventy informuje desetina podniků (9,8 %). Další formy spolupráce nedosahují více než 5 % podílu.

Tabulka 9: Podíly organizací podle spolupráce se vzdělávacími institucemi (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Nespolupracujeme	65,2	70,3	79,3	73,5	64,1	45,7	27,1
Nabízíme stud.stř. škol/učňům možnosti odbor. praxí	18,4	15,8	12,9	13,0	19,7	32,3	31,4
Nabízíme stud./absolv. VŠ možnost odbor.praxe, stáže	14,3	10,1	3,9	7,3	15,0	27,7	48,3
Informujeme o nabídce prac. přílež. pro absolv.	9,8	5,3	1,7	3,0	8,4	32,1	37,3
Podporujeme finančně školu, darujeme výpočetní techniku	4,7	3,9	4,2	3,6	4,2	10,3	7,5
Odborníci podniku se účastní na výuce nebo zk.školy	4,1	3,2	..	2,8	4,6	4,6	14,7
Škola poskytuje vzdělávání našim pracovníkům	3,1	2,6	2,7	2,6	2,9	4,1	6,5
Ovlivňujeme strukturu a obsah vyučov. oborů	1,6	1,3	..	0,9	2,1	2,8	4,7
Jiné formy spolupráce	0,7	0,6	0,3	0,7	0,5	1,6	1,4
Nevím	0,9	1,0	0,3	0,2	2,1	0,4	0,5
Neuvedl žádnou z možností	2,3	2,5	2,1	2,5	2,6	2,6	..

Tabulka 10: Podíly organizací podle spolupráce se vzdělávacími institucemi – MSP (v %)

	MSP	Malé a střední podniky				
		6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Nespolupracujeme	70,3	79,3	80,1	68,0	68,3	57,4
Nabízíme stud.stř. škol/učňům možnosti odbor. praxí	15,8	12,9	9,1	16,2	17,7	22,4
Nabízíme stud./absolv. VŠ možnost odbor.praxe, stáže	10,1	3,9	5,5	8,8	6,7	28,5
Informujeme o nabídce prac. příležitosti pro absolventy	5,3	1,7	1,1	4,7	5,8	13,1
Podporujeme finančně školu, darujeme výpočetní techniku	3,9	4,2	1,9	5,0	2,1	7,7
Odborníci podniku se účastní na výuce nebo zkouš. školy	3,2	..	3,1	2,6	2,8	7,6
Škola poskytuje vzdělávání našim pracovníkům	2,6	2,7	1,2	3,7	2,7	2,6
Ovlivňujeme strukturu a obsah vyučovaných oborů	1,3	..	0,5	1,1	1,3	3,4
Jiné formy spolupráce	0,6	0,3	0,3	1,1	0,6	0,5
Nevím	1,0	0,3	..	0,4	3,2	0,2
Neuvedl žádnou z možností	2,5	2,1	2,5	2,6	2,5	2,8

Ve skupině MSP 70 % organizací uvedlo, že se školami nebo učňovskými zařízeními nespolutracují. 15,8 % podniků nabízí studentům středních škol nebo učňům možnost odborné praxe, 10,1 % podniků nabízí absolventům a studentům vysokých škol odbornou praxi nebo stáž. O nabídce pracovních příležitostí pro absolventy informuje pouze 5,3 % podniků.

Z velikostního hlediska se školami a učiteli nespolutracují častěji podniky se snižující se velikostí. V podstatě všechny formy spolupráce jsou častější se zvětšující se velikostí podniku. V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 10) všechny formy spolupráce jsou nejčastější v podnicích se 100–249 zaměstnanci.

3.5 DOVEDNOSTI, KVALIFIKACE A JEJICH NEDOSTATKY V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

V následující kapitole je pozornost zaměřena na hodnocení dovedností, kvalifikací a jejich nedostatků v malých a středních podnicích. Analýza je rozdělena do dvou částí. První se zabývá hodnocením dovedností pracovníků a srovnáním s konkurencí, druhá část zahrnuje stanovení kvalifikačních požadavků a budoucích potřeb. Hodnocení dovedností pracovníků a

identifikace jejich nedostatků ve srovnání s evropskou konkurencí je nutným předpokladem systémového a dlouhodoběji zaměřeného přístupu v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Hodnocení dovedností pracovníků a jejich srovnání s konkurencí je východiskem aktivit v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Předpokladem takového srovnání je samozřejmě odpovídající informovanost o vzdělávacích aktivitách domácí a zahraniční konkurence. Bez znalostí kvalitativní úrovně firemních lidských zdrojů lze stěží formulovat navazující opatření. Vědomí vlastních slabých stránek současně představuje účinný impuls pro koncepčněji zaměřené aktivity organizací v této oblasti.

Základní podmínkou identifikace slabých stránek v oblasti lidských zdrojů je stanovení požadavků na kvalifikace a dovednosti, které odráží systémovost přístupu organizací. Dlouhodoběji orientovaný přístup k rozvoji dovedností a kvalifikací se promítá do zjišťování budoucích kvalifikačních potřeb pracovníků. Nedostatek pracovníků (resp. specifických kvalifikací) může v návaznosti na pociťované deficity dovedností pracovníků ve srovnání s evropskou konkurencí představovat problém pro rozvoj organizací po vstupu do Evropské unie.

3.5.1 Hodnocení dovedností a srovnání s konkurencí

Za východisko politiky organizace k lidským zdrojům je nutno považovat v první řadě způsob hodnocení stávajících dovedností pracovníků. Bez odpovídajícího hodnocení nelze formulovat priority politiky, které by zohledňovaly a snažily se napravit slabé stránky. Takové hodnocení musí být současně prováděno pravidelně, aby bylo možno pružně a včas reagovat na případné nedostatky již realizovaných opatření. Hodnocení (a navazující opatření) je dále žádoucí provádět v širším srovnání, zejména s konkurenčními subjekty na domácím i zahraničním trhu. Znalost konkurenčních přístupů může rovněž působit stimulačně při snaze o udržení či posílení vlastní konkurenceschopnosti. Pouze schopnost širšího srovnání následně umožňuje odpovídající identifikaci nedostatečných dovedností pracovníků oproti evropským protějškům. Nedostatky dovedností jsou odlišeny podle úrovně formálního vzdělání ve snaze specifikovat podobné či naopak rozdílné slabé stránky.

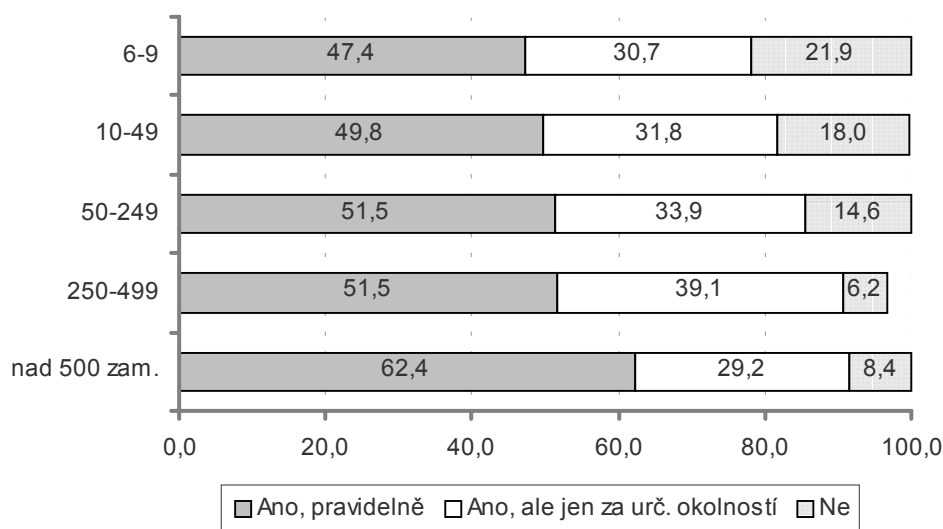
Hodnocení dovedností pracovníků. Případné potřeby v oblasti rozvoje lidských zdrojů by měly být formulovány na základě hodnocení dovedností pracovníků. V celkovém souboru přibližně polovina podniků (51,1 %) hodnotí dovednosti svých pracovníků pravidelně, 32,9 % hodnotí dovednosti svých pracovníků, ale jen za určitých okolností a méně než šestina respondentů – podniků uvedla, že je nehodnotí vůbec (15,5 %).

Ve skupině MSP přibližně polovina podniků (50,2 %) hodnotí dovednosti svých pracovníků pravidelně, 32,6 % hodnotí dovednosti svých pracovníků, ale jen za určitých okolností a přibližně šestina respondentů – podniků uvedla, že je nehodnotí vůbec (17,1 %).

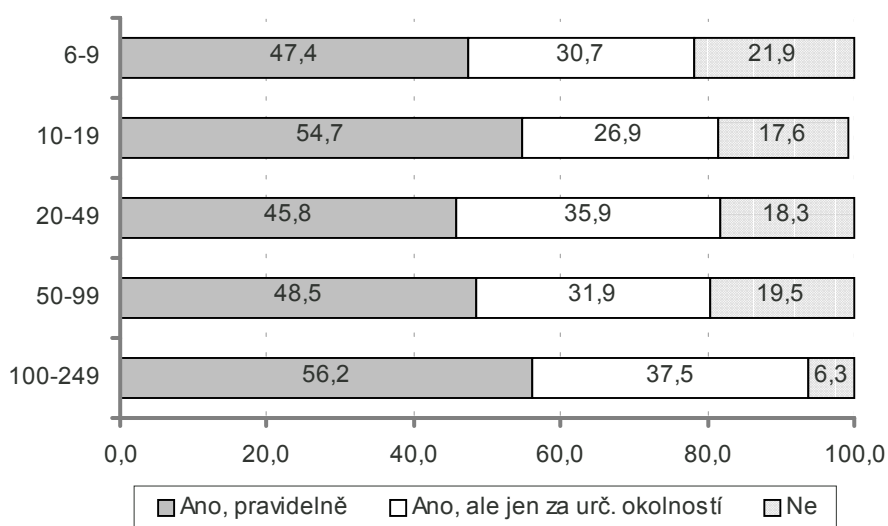
Z velikostního hlediska (Obr. 1) je nejčastější pravidelné hodnocení dovedností pracovníků v největších podnicích (nad 500 zaměstnanců). Hodnocení pouze za určitých okolností je častější s rostoucí velikostí podniku až do velikosti 499 zaměstnanců.

V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 2) se projevila odlišnost podniků o velikosti 100–249 zaměstnanců, které nejméně často nehodnotí své pracovníky vůbec a nejčastěji je hodnotí pravidelně. Nadprůměrně často své zaměstnance hodnotí pravidelně také podniky o velikosti 10–19 zaměstnanců.

Obrázek 1: Podíly organizací podle hodnocení dovedností pracovníků (v %)



Obrázek 2: Podíly organizací podle hodnocení dovedností pracovníků – MSP (v %)

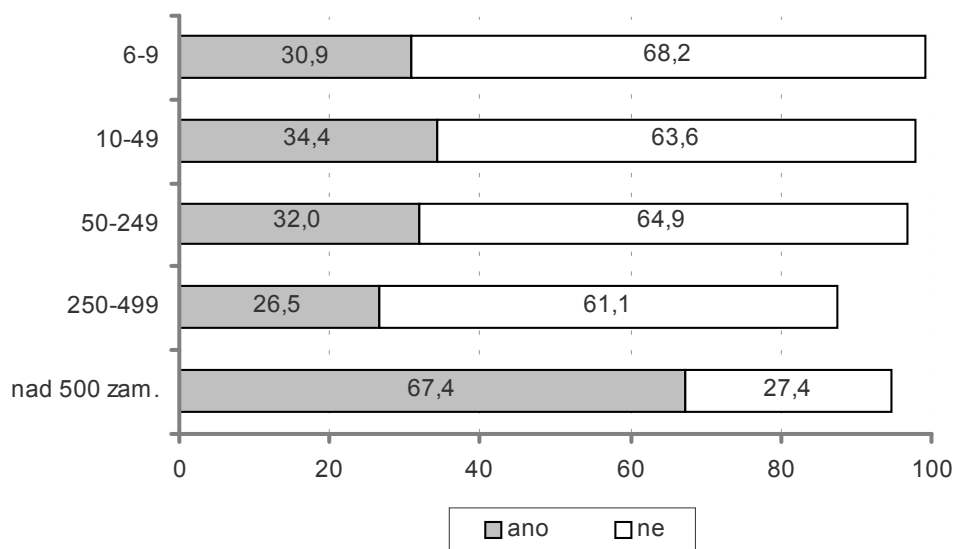


Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity pravidelně hodnotí své pracovníky častěji než podniky, jejichž produktivita je stejná nebo nižší (55,1 % oproti 46,5 %). Podniky s nárůstem produktivity méně často uvedly, že dovednosti svých pracovníků nehodnotí (12,3 % oproti 19,9 %). Podniky se zahraniční účastí nadprůměrně často hodnotí dovednosti svých pracovníků pravidelně (58 %). Tyto podniky rovněž podprůměrně často nehodnotí dovednosti svých pracovníků vůbec (8,2 %).

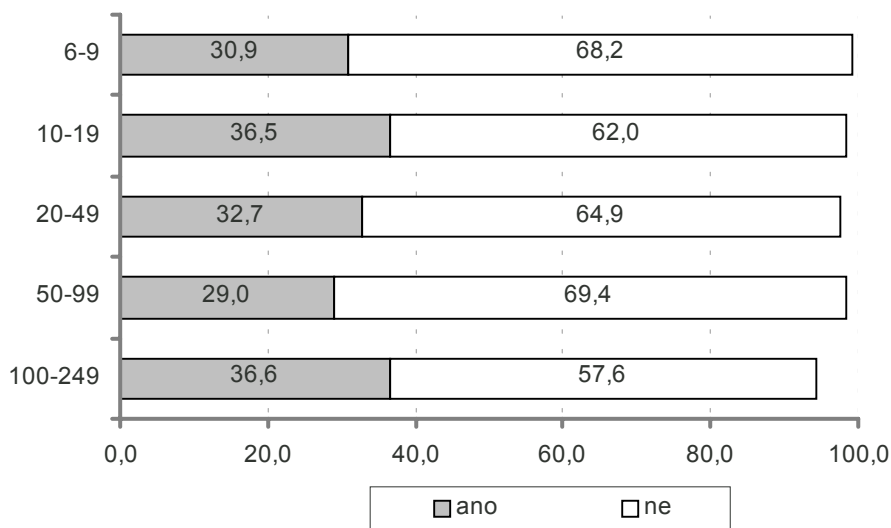
Informovanost o vzdělávacích aktivitách konkurence. Systémově založené hodnocení dovedností pracovníků představuje vnitřní podnět realizovaných vzdělávacích aktivit. Působení vnějšího tlaku jako zdroje motivace organizací pro vzdělávací aktivity samozřejmě závisí na stupni jejich informovanosti o aktivitách konkurence v dané oblasti. Tato informovanost také odráží zájem samotných organizací o zkušenosti konkurenčních subjektů.

V celkovém souboru třetina podniků uvedla, že má informace o typu a rozsahu vzdělávání či jiných opatření v rozvoji lidských zdrojů u svých konkurentů na **domácím trhu** (34,6 %). Ve skupině MSP rovněž třetina podniků má informace o typu a rozsahu vzdělávání u svých domácích konkurentů (32,7 %).

Obrázek 3: Podíly organizací podle informovanosti o vzdělávacích aktivitách u konkurence na domácím trhu (v %)



Obrázek 4: Podíly organizací podle informovanosti o vzdělávacích aktivitách u konkurence na domácím trhu – MSP (v %)

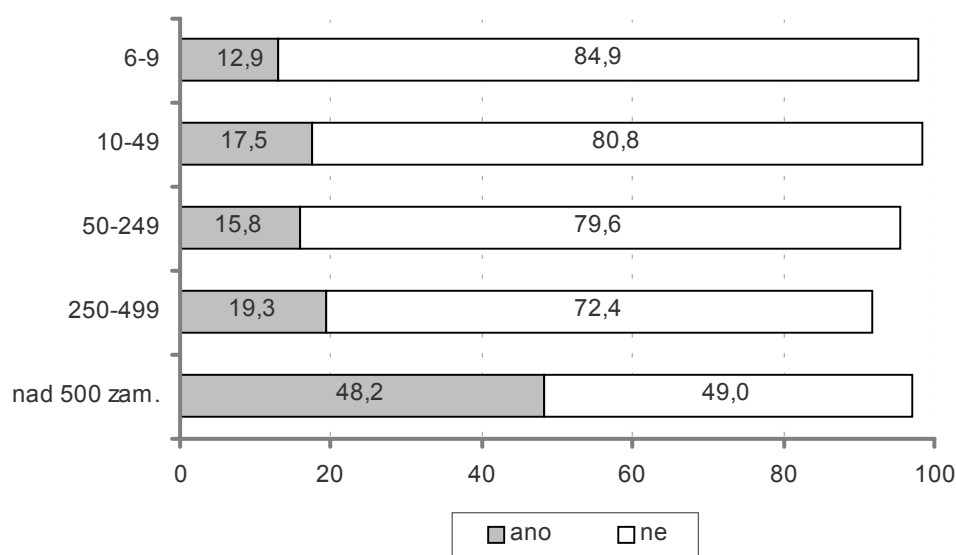


Z velikostního hlediska (Obr. 3) mají informace o typu a rozsahu vzdělávání či jiných opatření v rozvoji lidských zdrojů u svých konkurentů na domácím trhu výrazně nejčastěji (67,4 %) největší podniky (nad 500 zaměstnanců).

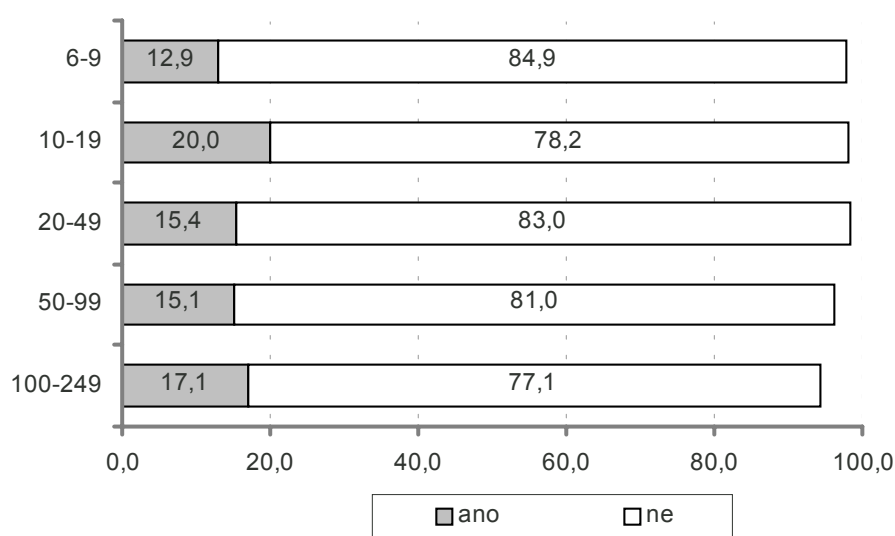
V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 4) podniky s 10–19 a se 100–249 zaměstnanci mají nadprůměrně často informace o aktivitách domácí konkurence v oblasti vzdělávání a jiných opatření v rozvoji lidských zdrojů.

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity mají informace o aktivitách konkurence na domácím trhu častěji (37,9 %) než podniky, jejichž produktivita je stejná anebo poklesla (28,2 %). Podniky se zahraniční účastí mají tyto informace výrazně častěji (62,4 %) než podniky bez účasti zahraničního partnera (28,5 %).

Obrázek 5: Podíly organizací podle informovanosti o vzdělávacích aktivitách konkurence na zahraničních trzích (v %)



Obrázek 6: Podíly organizací podle informovanosti o vzdělávacích aktivitách konkurence na zahraničních trzích – MSP (v %)



V případě aktivit konkurence z hlediska typu a rozsahu vzdělávání na **zahraničních trzích** v celkovém souboru 18,5 % podniků uvedlo, že má příslušné informace. Ve skupině MSP má tyto informace 16,1 % podniků.

Z velikostního hlediska (Obr. 5) mají informace o typu a rozsahu vzdělávání u zahraniční konkurence výrazně častěji organizace nad 500 zaměstnanců (48,2 %). V podrobnějším členění (Obr. 6) v rámci MSP mají tyto informace nejčastěji podniky s 10–19 zaměstnanci.

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity mají informace o typu a rozsahu vzdělávání u zahraniční konkurence častěji (19,9 %) než podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší (15,8 %). Podniky se zahraniční účastí mají tyto informace výrazně častěji (42,9 %) než podniky bez účasti zahraničního partnera (13,2 %).

Kvalita znalostí a dovedností ve srovnání s evropskou konkurencí. Motivace firem v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků lze rozlišit jako vnitřní a vnější. Vnitřní motivace jsou podněcovány technologickými a kvalifikačními charakteristikami podnikových aktivit, vnější motivace odrážejí konkurenční tlak (domácího a zahraničního) prostředí. Spojení obou hledisek odráží hodnocení kvality pracovníků ve srovnání s konkurencí.

Pociťované nedostatky jsou rozlišeny podle úrovně dosaženého formálního vzdělání (vyučení, středoškoláci a vysokoškoláci). Identifikaci nedostatků ze strany organizací lze interpretovat různým způsobem. Větší rozsah pociťovaných nedostatků je možno připsat nižší kvalitě pracovníků, odrážející horší nabídku na trhu práce a tím i podněcující aktivnější úlohu organizací v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Také ji však lze objasnit většími nároky zaměstnavatele či jeho lepší informovaností o kvalitě evropských protějšků a o kvalitě vlastních pracovníků. Podobně nižší rozsah pociťovaných nedostatků je možno připsat vyšší (resp. nárokům zaměstnavatele odpovídající) kvalitě pracovníků, ale také nižším nárokům na pracovníky např. v důsledku nižší technologické a kvalifikační náročnosti aktivit organizace.

Z velikostního hlediska podíl organizací, které uvádějí, že žádné znalosti či dovednosti nejsou méně kvalitní u jejich pracovníků ve srovnání s evropskými protějšky, tedy podíl organizací, které tyto znalosti a dovednosti považují za srovnatelné, klesá s růstem velikosti organizace. Větší organizace tedy v průměru častěji uvádějí nedostatky svých pracovníků. Největší je podíl organizací uvádějících, že žádné znalosti či dovednosti nejsou méně kvalitní u jejich pracovníků, při hodnocení skupiny vysokoškoláků, naopak nejnižší u středoškoláků.

Z výkonnostního hlediska jsou výrazněji méně se znalostmi a dovednostmi pracovníků ve srovnání s evropskými protějšky spokojeny organizace s nárůstem produktivity v případě středoškoláků (22,1 %) a vyučených (27,8 %) oproti organizacím se stagnující či klesající produktivitou (30,2 %, 33,3 %). V případě vysokoškoláků se podíl organizací neuvádějících žádné nedostatky pohybuje na podobné úrovni v obou skupinách respondentů (37,1 %, 37,5 %). V případě podniků se zahraniční účastí je podíl organizací neuvádějících žádné nedostatky výrazně nižší oproti podnikům bez zahraniční účasti u vysokoškoláků (25,3 % oproti 39,8 %) a u středoškoláků (19,6 % oproti 27,2 %), u vyučených je podíl obou skupin organizací podobný (30,8 %, 30,4 %).

V případě **vysokoškoláků** v celkovém souboru 13,3 % organizací uvedlo, že takové pracovníky nezaměstnávají, 37,2 % respondentů se domnívá, že žádné znalosti a dovednosti jejich vysokoškoláků nejsou ve srovnání s evropskými protějšky horší. Jedinou často uváděnou dovedností, ve které se nevyrovnáme Evropě, je znalost cizích jazyků (28,2 %).

Ve skupině MSP nepocítuje žádné nedostatky znalostí a dovedností vysokoškoláků 40,4 % organizací (13,1 % organizací nezaměstnává vysokoškoláky), nejčastěji zmiňovaným nedostatkem je opět znalost cizích jazyků (26,3 %).

Z velikostního hlediska (Tab. 1) spokojenost se znalostmi a dovednostmi vysokoškoláků (charakterizovaná podílem organizací, které uvádějí, že žádné nedostatky nepocítují) klesá s růstem velikosti organizace. V podrobnějším členění v rámci MSP je spokojenost se znalostmi a dovednostmi vysokoškoláků nejvyšší u nejmenších organizací (téměř polovina respondentů se 6-9 zaměstnanci neuvádí žádné nedostatky) a nejnižší u organizací se 100-249 zaměstnanci.

Tabulka 1: Podíly organizací podle znalostí a dovedností vysokoškoláků, které jsou méně kvalitní ve srovnání s evropskými protějšky (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Žádné znalosti a dovednosti	37,2	40,4	49,2	40,6	37,1	24,2	14,3	49,2	40,1	41,0	40,4	31,8
Cizí jazyky	28,2	26,3	25,8	24,4	28,3	39,2	37,4	25,8	24,4	24,5	29,6	25,5
Manažer./ mistrovské dovednosti	9,9	9,5	2,6	9,7	11,6	9,6	14,8	2,6	12,7	7,2	12,9	9,5
Vůdčí schopnosti	8,1	5,8	2,2	6,6	6,3	21,2	19,9	2,2	8,3	5,1	6,5	6,0
Počítačové / IT dovednosti	7,4	7,4	6,8	7,3	8,0	9,7	3,5	6,8	9,0	5,9	8,5	6,4
Řízení inf./ práce s informacemi	6,5	6,0	2,4	7,7	5,6	5,7	13,2	2,4	8,2	7,3	3,1	10,1
Dovednosti týmové práce	6,2	5,7	3,4	5,9	6,2	8,6	9,5	3,4	5,1	6,6	5,4	7,4
Ochota prac.přesčas/v flex.prac.rež.	6,0	5,8	4,5	6,1	5,9	7,6	6,7	4,5	6,9	5,5	7,1	3,9
Schopnost řešit problémy	5,9	6,2	4,1	5,4	7,6	6,7	2,0	4,1	7,2	3,9	8,8	5,4
Orientace v obch. a podnikat. světě	5,8	5,0	1,9	4,2	6,8	7,2	14,1	1,9	5,1	3,4	6,8	6,8
Poctivost/čestnost/loajalita	5,7	5,7	4,1	6,9	5,1	8,6	1,4	4,1	9,6	4,6	6,8	2,3
Tvořivost/Iniciativa	5,6	5,9	1,8	6,4	6,8	4,8	3,1	1,8	7,6	5,4	6,5	7,3
Interpers./komunik. dovednosti	5,1	3,9	2,6	2,9	5,2	12,4	10,9	2,6	2,3	3,4	5,6	4,5
Základní odborné dovednosti	4,2	3,9	1,8	4,9	3,7	6,0	5,0	1,8	3,6	6,1	4,8	2,0
Všestran./schop. zast. nepřít prac.	3,9	3,5	1,8	2,8	4,7	6,4	5,0	2,2	12,3	3,1	3,1	1,0
Spolehlivost/přesnost	3,9	4,3	2,2	7,3	2,3	2,6	0,8	1,8	1,1	4,2	3,7	6,5
Manuální zručnost	2,5	2,5	3,5	1,8	2,9	..	5,8	3,5	2,1	1,5	4,3	0,5
Schopnost učit se	2,2	2,6	0,5	2,8	3,1	..	0,5	0,5	3,9	1,9	4,0	1,7
Nevím, takové pracovníky nemáme	13,3	13,1	10,9	12,9	14,0	12,7	16,0	10,9	15,5	10,7	11,0	19,3
Neuveďl žádnou z možností	3,4	3,5	2,9	3,7	3,6	3,0	2,8	2,9	2,5	4,7	2,3	5,7

V případě středoškoláků v celkovém souboru 10,3 % organizací uvedla, že tyto pracovníky nezaměstnává. Čtvrtina organizací se domnívá, že žádné znalosti a dovednosti jejich středoškoláků nejsou horší ve srovnání s evropskými protějšky (podíl spokojených organizací je tedy nižší oproti skupině vysokoškoláků). Kromě cizích jazyků, které uvedlo 38,3 % podniků, byly častěji zmíněny počítačové dovednosti (16,4 %) a schopnost řešit problémy (12,2 %).

Ve skupině MSP nepocítuje žádné nedostatky znalostí a dovedností středoškoláků 27,6 % organizací (9,8 % organizací nezaměstnává středoškoláky), nejčastěji zmiňovaným nedostatkem je opět znalost cizích jazyků (36,7 %), v menší míře počítačové dovednosti (16,0 %) a schopnost řešit problémy (12,0 %).

Z velikostního hlediska (Tab. 2) spokojenost se znalostmi a dovednostmi středoškoláků klesá s růstem velikosti organizace, ale nikoli tak jednoznačně jako v případě vysokoškoláků. V podrobnějším členění v rámci MSP je spokojenost se znalostmi a dovednostmi

středoškoláků nejvyšší u nejmenších organizací a nejnižší u organizací s více než 50 zaměstnanci.

Tabulka 2: Podíly organizací podle znalostí a dovedností středoškoláků, které jsou méně kvalitní ve srovnání s evropskými protějšky (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Žádné znalosti a dovednosti	25,9	27,6	36,2	29,1	23,6	15,4	16,3	36,2	32,2	26,5	23,3	23,5
Cizí jazyky	38,3	36,7	39,7	36,1	36,0	48,4	46,8	39,7	34,5	37,5	37,0	34,7
Počítačové / IT dovednosti	16,4	16,0	11,2	13,7	19,7	13,0	27,1	11,2	10,6	16,3	23,5	13,2
Schopnost řešit problémy	12,2	12,0	9,1	13,7	11,2	11,5	15,6	9,1	12,2	15,0	14,5	5,7
Ochota prac.přesčas/v flex. prac.rež.	9,4	9,1	7,4	7,7	10,9	12,5	9,8	7,4	7,6	7,7	13,5	6,5
Manažer./ mistrovské dovednosti	8,6	8,6	8,1	7,1	10,2	9,1	7,5	8,1	9,8	4,8	13,6	4,4
Spolehlivost/přesnost	8,2	9,3	7,1	10,1	9,3	1,9	2,2	7,1	13,4	7,5	11,2	6,0
Dovednosti týmové práce	7,6	6,7	2,9	6,0	8,5	11,8	13,7	2,9	9,5	3,1	12,2	2,3
Vůdčí schopnosti	7,6	7,5	7,3	8,1	7,0	10,9	3,9	7,3	8,0	8,2	8,9	3,9
Poctivost/čestnost/loajalita	6,9	7,4	1,0	9,2	8,0	5,3	2,4	1,0	8,5	9,7	11,4	2,3
Orientace v obch. a podnikatel.světě	6,5	6,8	3,1	6,6	8,2	..	11,9	3,1	7,9	5,5	9,0	6,8
Schopnost učit se	5,8	6,0	2,2	7,3	5,9	6,4	3,2	2,2	10,3	4,9	8,3	1,8
Tvořivost/Iniciativa	5,7	6,3	4,4	3,6	9,3	4,5	1,0	4,4	5,4	2,1	12,0	4,8
Základní odborné dovednosti	5,2	4,7	2,0	5,0	5,3	6,4	9,3	2,0	5,2	4,8	3,6	8,3
Řízení inf./ práce s informacemi	5,0	4,8	2,8	4,8	5,4	0,4	14,1	2,8	6,4	3,5	6,2	4,2
Interpers./komunik. dovednosti	4,5	3,5	5,2	3,1	3,4	9,7	9,1	5,2	2,6	3,5	3,2	3,8
Všestran./schop. zast. nepřít. prac.	4,1	3,7	2,4	4,4	3,5	5,2	8,2	2,4	5,1	3,8	4,5	2,0
Manuální zručnost	3,0	2,8	0,7	4,7	1,7	3,5	5,7	0,7	3,2	5,9	2,5	0,5
Nevím, takové pracovníky nemáme	10,3	9,8	6,2	10,0	10,9	12,7	13,2	6,2	12,9	7,5	7,0	17,6
Neuvechl žádnou z možností	4,2	4,4	3,4	4,6	4,5	4,1	2,0	3,4	2,0	6,8	4,9	3,8

V případě **vyučených** v celkovém souboru 14,4 % organizací uvedlo, že tyto pracovníky nezaměstnává. 30,4 % se domnívá, že žádné znalosti a dovednosti jejich vyučených nejsou horší ve srovnání s evropskými protějšky. Kromě cizích jazyků, které uvedlo 22,8 % podniků, mají vyučení rezervy v ochotě pracovat přesčas či ve flexibilním pracovním režimu (13,1 %), dále byly jmenovány spolehlivost a přesnost (12,8 %), poctivost, čestnost a loajalita (12,4 %), a rovněž počítačové dovednosti (11,7 %).

Ve skupině **MSP** nepociťuje žádné nedostatky znalostí a dovedností vyučených 29,9 % organizací (14,4 % organizací nezaměstnává vyučené), nejčastěji zmiňovaným nedostatkem je opět znalost cizích jazyků (23,9 %), v menší míře ochota pracovat přesčas či ve flexibilním pracovním režimu (12,9 %), dále byly jmenovány spolehlivost a přesnost (13,6 %), poctivost, čestnost a loajalita (13,7 %) a rovněž počítačové dovednosti (12,2 %).

Z **velikostního hlediska** (Tab. 3) spokojenost se znalostmi a dovednostmi vyučených klesá s růstem velikosti organizace až do skupiny s 50-249 zaměstnanci, v dalších velikostních skupinách se naopak spokojenost zvyšuje. V **podrobnějším členění** v rámci MSP je spokojenost se znalostmi a dovednostmi vyučených nejvyšší u menších organizací (6-9 zaměstnanců a 10-19 zaměstnanců), v dalších velikostních skupinách se spokojenost snižuje a opět roste u organizací se 100-249 zaměstnanci.

Tabulka 3: Podíly organizací podle znalostí a dovedností vyučených, které jsou méně kvalitní ve srovnání s evropskými protějšky (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Žádné znalosti a dovednosti	30,4	29,9	34,7	32,1	26,5	29,8	37,5	34,7	35,8	28,9	24,4	29,3
Cizí jazyky	22,8	23,9	36,7	23,5	19,9	16,6	16,9	36,7	21,5	25,2	19,7	20,4
Ochota prac.přesčas/v flex. prac.rež.	13,1	12,9	10,5	12,5	14,1	20,4	4,9	10,5	11,3	13,6	17,9	7,8
Spolehlivost/přesnost	12,8	13,6	9,5	13,7	14,8	9,9	6,8	9,5	11,2	15,8	18,7	8,2
Poctivost/čestnost/loajalita	12,4	13,7	10,7	14,6	13,9	7,0	2,8	10,7	12,2	16,6	18,4	6,4
Počítačové / IT dovednosti	11,7	12,2	16,2	9,1	13,7	6,2	12,3	16,2	9,8	8,6	14,8	11,8
Schopnost řešit problémy	10,2	11,1	12,1	9,9	11,8	6,0	4,2	12,1	10,2	9,8	13,5	9,0
Manuální zručnost	7,9	7,4	1,5	7,9	8,7	12,5	8,8	1,5	4,8	10,6	11,8	3,6
Schopnost učit se	7,6	8,2	5,5	8,5	8,9	5,2	2,7	5,5	6,6	10,1	9,1	8,6
Orientace v obch. a podnikat. světě	7,1	7,1	10,0	6,6	6,5	5,9	8,5	10,0	4,9	8,0	6,9	6,1
Tvořivost/Iniciativa	5,4	5,7	2,5	6,0	6,5	2,3	4,8	2,5	6,7	5,4	6,3	6,9
Základní odborné dovednosti	5,3	5,2	2,4	5,1	6,3	10,2	0,6	2,4	2,6	7,1	7,7	4,0
Vůdčí schopnosti	5,0	4,6	2,8	4,4	5,4	4,8	9,6	2,8	2,5	6,1	4,8	6,4
Manažer./ mistrovské dovednosti	4,9	5,4	9,9	3,3	5,9	..	5,1	9,9	3,0	3,5	8,7	1,1
Dovednosti týmové práce	4,3	4,4	2,3	4,0	5,5	4,5	2,7	2,3	6,4	2,0	7,8	1,7
Všestran./schop. zast. nepřít. prac.	4,2	3,6	4,3	3,2	3,8	5,1	10,4	4,3	4,7	2,0	3,2	4,7
Řízení inf./ práce s informacemi	2,5	2,5	2,7	2,8	2,1	0,4	5,1	2,7	2,5	3,1	1,6	2,9
Interpers./komunik. dovednosti	2,5	2,8	3,3	2,3	3,1	0,4	2,1	3,3	3,1	1,6	3,6	2,4
Nevím, takové pracovníky nemáme	14,4	14,3	9,6	13,8	16,2	8,9	23,1	9,6	15,6	12,4	13,5	21,0
Neuveď žádnou z možností	5,4	6,0	4,8	6,4	6,0	3,7	0,5	4,8	7,2	5,7	6,2	5,7

3.5.2 Stanovení kvalifikačních požadavků a budoucích potřeb

Systémový přístup k identifikaci potřeb organizací v oblasti lidských zdrojů je posuzován podle výchozího stanovení požadavků na kvalifikace a pracovní dovednosti (tj. podle schopnosti organizace vymezit související potřeby) a dále podle zjišťování budoucích potřeb pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje (tj. podle pozornosti věnované organizacemi potřebám samotných pracovníků). V návaznosti na informovanost organizací o aktivitách zahraniční a domácí konkurence v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů nabývá na významu identifikace nedostatku pracovníků a kvalifikací z hlediska samotného rozvoje organizací a očekávaných potíží se získáváním pracovníků po vstupu do Evropské unie.

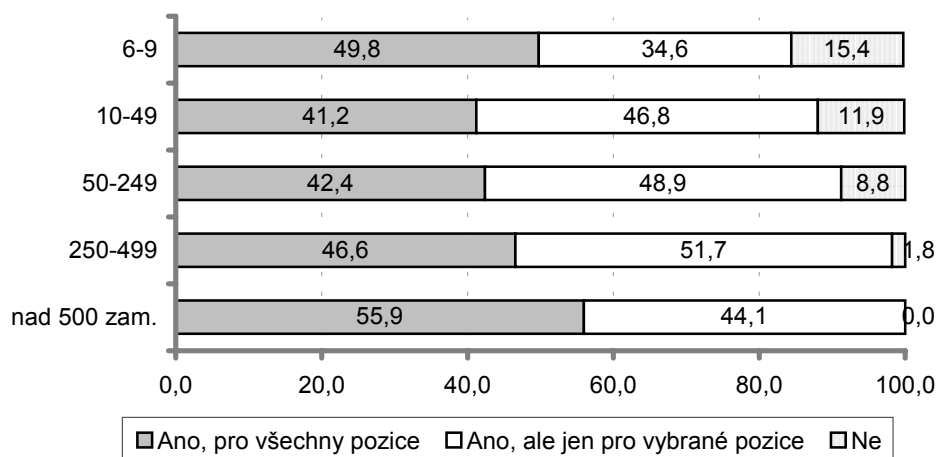
Požadavky na kvalifikace a pracovní dovednosti. Systémový přístup k potřebám kvalifikací a pracovních dovedností v organizaci se projevuje v řadě aspektů. Výchozím předpokladem takového přístupu je stanovení vlastních kvalifikačních požadavků. Rozlišeno je dále, zda jsou tyto požadavky stanoveny pro všechny pozice či jen v omezené míře, tj. jen pro vybrané pozice.

V celkovém souboru jsou v naprosté většině organizací stanoveny požadavky na kvalifikace a pracovní dovednosti (90,5 %), 44,2 % organizací má stanoveny požadavky pro všechny pozice, 46,3 % pouze pro pozice vybrané. Téměř desetina organizací (9,5 %) nemá tyto požadavky stanoveny vůbec.

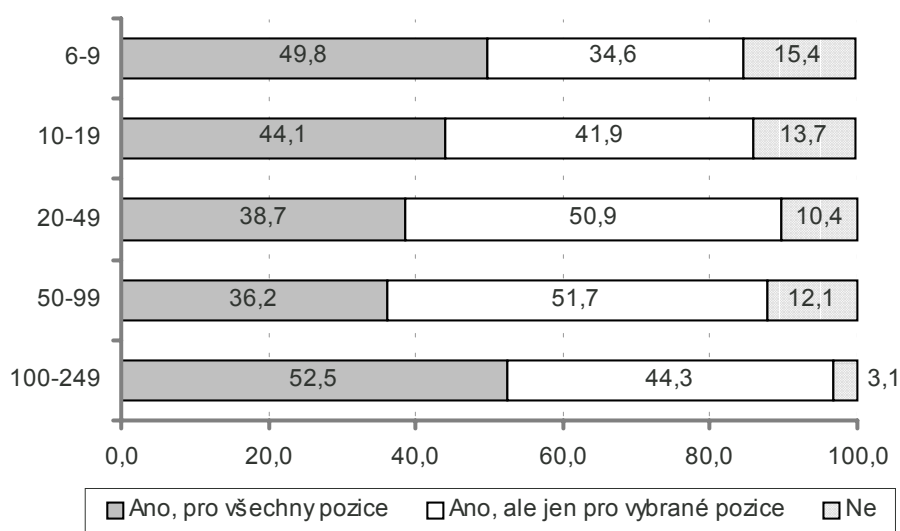
Ve skupině MSP je mírně nižší podíl subjektů, které stanovují požadavky pro všechny pozice (42,9 %) a jen pro vybrané pozice (46,0 %), a naopak mírně vyšší je podíl subjektů, které požadavky nestanovují vůbec (11,0 %).

Z velikostního hlediska se stanovení požadavků (pro vybrané pozice nebo pro všechny pozice) zvyšuje s rostoucí velikostí organizace (Obr. 7). Požadavky pro všechny pozice jsou nejčastěji stanovovány v podnicích největších (nad 500 zaměstnanců) a nejmenších (6-9 zaměstnanců). V případě nejmenších podniků, které požadavky stanovují, tyto požadavky častěji zahrnují všechny pozice. Současně však ve skupině nejmenších podniků je největší podíl těch, které požadavky nestanovují vůbec.

Obrázek 7: Podíly organizací podle stanovení požadavků na kvalifikace a pracovní dovednosti (v %)



Obrázek 8: Podíly organizací podle stanovení požadavků na kvalifikace a pracovní dovednosti – MSP (v %)



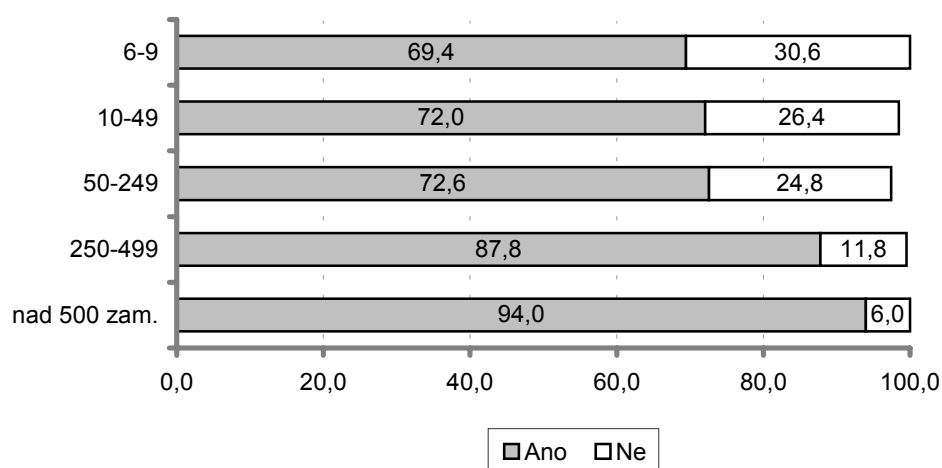
V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 8) pro podniky do 99 zaměstnanců platí, že požadavky na kvalifikace a pracovní dovednosti pro všechny pozice jsou stanovovány méně často s rostoucí velikostí podniku. Podniky o velikosti 100-249 zaměstnanců se v odpovědi na tuto otázku příliš neliší od podniků největších (nad 500 zaměstnanců).

Z výkonnostního hlediska organizace s nárůstem produktivity nadprůměrně častěji stanovují požadavky pro všechny pozice (49,4 %). Naproti tomu podniky se stejnou či nižší

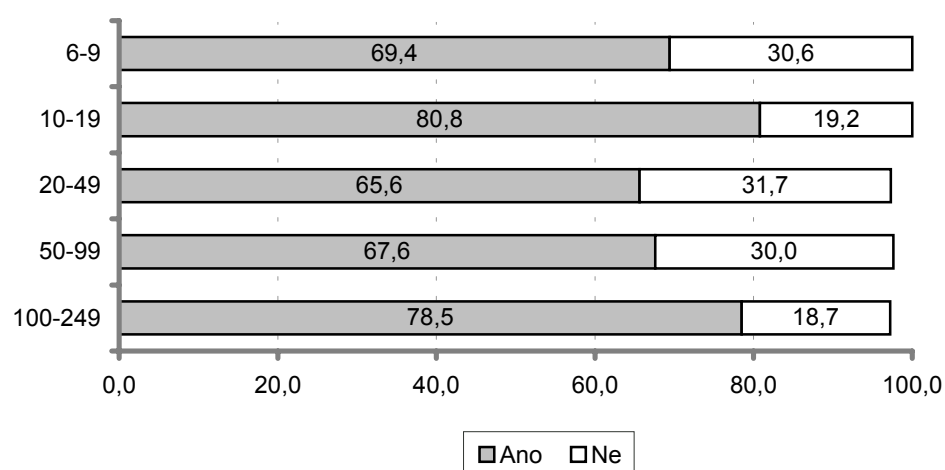
produktivitou nadprůměrně často nemají tyto požadavky stanoveny vůbec (14,3 %). Stanovení požadavků pro všechny pozice je nadprůměrně častější v podnicích se zahraniční účastí (50,7 %), které také jen v zanedbatelném počtu případů vůbec nestanovují požadavky na kvalifikace a dovednosti (1,5 %).

Zjišťování budoucích kvalifikačních potřeb. Aktivita v oblasti vzdělávání a rozvoje odráží především priority organizací při úsilí o zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti. Úspěšnost těchto aktivit však závisí i na míře, v jaké odráží kvalifikační a rozvojové potřeby samotných pracovníků. Organizace, které takové potřeby zjišťují, signalizují systémovější přístup k lidským zdrojům a zájem o zvyšování jejich kvality.

Obrázek 9: Podíly organizací podle zjišťování budoucích potřeb pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje (v %)



Obrázek 10: Podíly organizací podle zjišťování budoucích potřeb pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje - MSP (v %)



Naprostá většina podniků, které zajišťují pro své pracovníky nějaké vzdělávací a rozvojové aktivity v celkovém souboru, zjišťuje budoucí potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje (75,9 %), 22,5 % podniků tyto potřeby nezjišťuje. Ve skupině MSP 72,0 % organizací

zjišťuje kvalifikační a rozvojové potřeby svých pracovníků (26,1 % takové potřeby nezjišťuje).

Z velikostního hlediska je zjišťování kvalifikačních a rozvojových potřeb častější se zvyšující se velikostí podniku (Obr. 9). V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 9) budoucí potřeby svých zaměstnanců v této oblasti zjišťují nadprůměrně často v podnicích s 10–19 a 100–249 zaměstnanci (Obr. 10).

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity zjišťují kvalifikační a rozvojové potřeby pracovníků častěji než podniky, jejichž produktivita je stejná nebo nižší (78,2 % oproti 69,3 %). Rovněž podniky se zahraniční účastí zjišťují tyto potřeby častěji než podniky ostatní (81,6 % oproti 74,0 %).

Zájem podnikového managementu o zvyšování kvality lidských zdrojů vyjadřuje především přístup k hodnocení budoucích nároků na pracovní sílu a kvalifikace a individuální potřeby vzdělávání, dovedností a kvalifikací. V **širším mezinárodním srovnání** kolem 50 % podniků v EU hodnotí budoucí nároky na pracovní sílu a kvalifikace (Tab. 4). Velké podniky provádějí takové hodnocení v největším rozsahu (68 %), menší je tento rozsah ve středních podnicích (58 %) a nejmenší v malých podnicích (44 %). Nižší je podíl podniků, které hodnotí individuální potřeby vzdělávání, dovedností a kvalifikací (45 %), podíl se opět snižuje s velikostí podniků.

Tabulka 4: Podniky hodnotící budoucí nároky na pracovní sílu a kvalifikace (% všech podniků)

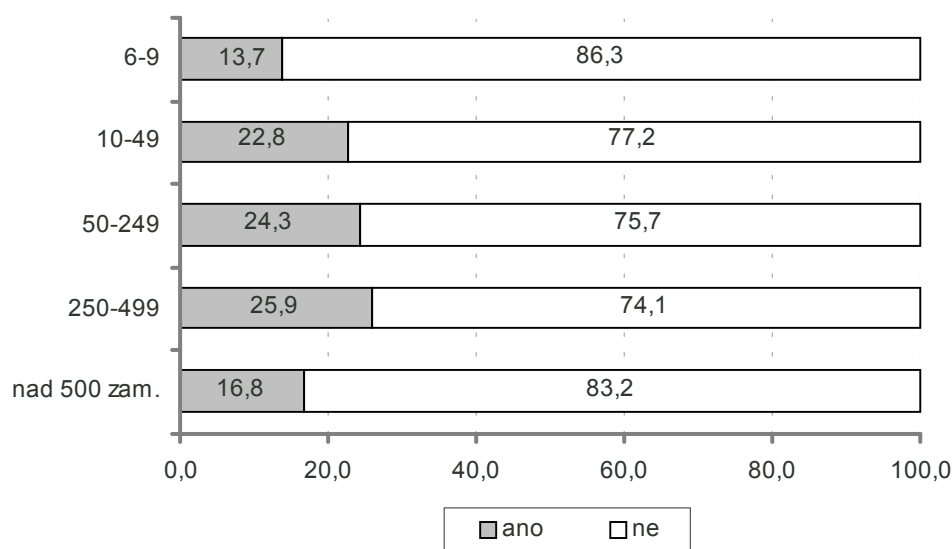
	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podíl podniků hodnotících budoucí nároky na pracovní sílu a kvalifikace										
Malé	44	64	48	55	12	58	41	42	84	47
Střední	58	73	58	58	31	63	46	48	88	65
Velké	68	83	72	80	58	81	57	77	94	62
Průměr	49	68	52	56	20	61	43	45	88	56
Podíl podniků hodnotících individuální potřeby vzdělávání, dovedností a kvalifikací										
Malé	42	44	29	36	18	34	13	33	54	40
Střední	52	40	33	31	23	24	10	32	54	50
Velké	59	54	39	47	43	32	9	58	58	51
Průměr	45	44	30	36	21	31	12	34	55	45

Pramen: EC (2002), s. 60.

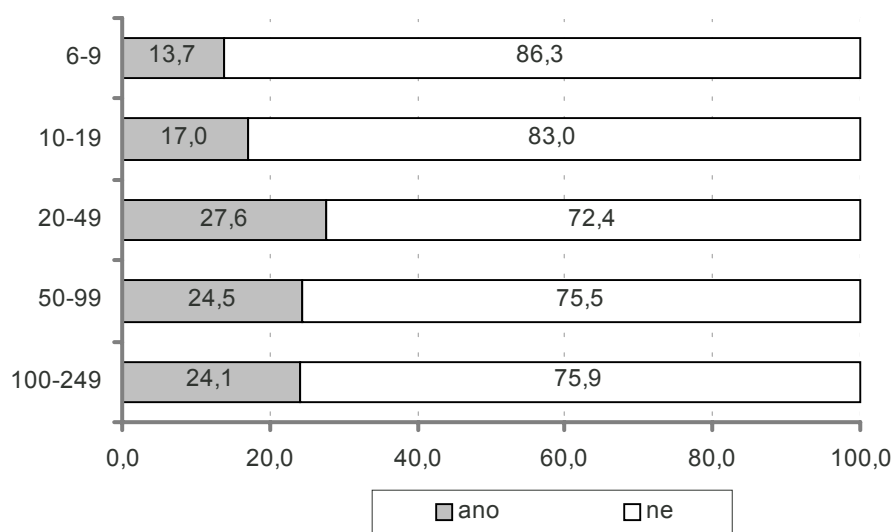
V České republice lze sledovat podobné rozdíly. Podíl podniků hodnotících budoucí nároky v oblasti lidských zdrojů je vysoký, dokonce vyšší oproti průměru EU, naopak podíl podniků hodnotících individuální potřeby v oblasti lidských zdrojů je nízký jak ve srovnání s průměrem EU, tak ve srovnání s většinou ostatních sledovaných tranzitivních ekonomik. Tento poměrně výrazný rozdíl mezi oběma typy aktivit v oblasti managementu lidských zdrojů naznačuje menší pozornost věnovanou specifickým potřebám kvalitativního rozvoje pracovníků, což může oslabovat účinnost souvisejících aktivit.

Nedostatek pracovníků z hlediska rozvoje organizace. V celkovém souboru 22,1 % podniků pociťuje nedostatek pracovníků z hlediska rozvoje organizace. Ve skupině MSP 22,1 % podniků, stejné procento jako u podniků celkem, pociťuje nedostatek pracovníků z hlediska rozvoje organizace.

Obrázek 11: Podíly organizací podle nedostatku pracovníků z hlediska rozvoje organizace (v %)



Obrázek 12: Podíly organizací podle nedostatku pracovníků z hlediska rozvoje organizace – MSP (v %)



Z velikostního hlediska (Obr. 11) nedostatek pracovníků pociťují častěji podniky s 10–499 zaměstnanci. Nejméně často tento nedostatek nepociťují podniky nejmenší. V podrobnějším členění (Obr. 12) v rámci MSP nedostatek pracovníků z hlediska rozvoje organizace je častější v podnicích až od 20 zaměstnanců výše.

Z výkonnostního hlediska se odpovědi podniků podle trendů v produktivitě práce výrazně neliší, i když podniky s nárůstem produktivity uváděly tento nedostatek mírně častěji (22,8 % oproti 20,3 %). Podniky se zahraniční účastí pociťují nedostatek pracovníků z hlediska rozvoje organizace výrazně méně často (14,9 %) oproti podnikům bez zahraniční účasti (23,7 %).

Očekávané potíže se získáváním pracovníků. Na tuto otázku odpovídaly pouze podniky, které očekávají, že dva roky po vstupu do EU budou mít potíže se získáváním pracovníků (85

podniků). Podniky nejčastěji očekávají největší potíže u řemeslníků a kvalifikovaných výrobců (37,1 %), následují vědečtí a odborní duševní pracovníci (28,4 %), provozní pracovníci ve službách a obchodu (25,8 %), vedoucí a řídicí pracovníci (17,3 %) a techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci (9,6 %). Ostatní skupiny uvedlo méně než 5 % podniků.

Ve skupině MSP odpovídalo 72 podniků. Malé a střední podniky nejčastěji očekávají největší potíže u řemeslníků a kvalifikovaných výrobců (35,6 %), následují provozní pracovníci ve službách a obchodu (30 %), vědečtí a odborní duševní pracovníci (25,3 %), vedoucí a řídicí pracovníci (16,9 %) a nižší administrativní pracovníci (9,7 %). Ostatní skupiny uvedlo méně než 5 % podniků.

3.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

V následující kapitole je pozornost zaměřena na přístup organizací ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Analýza je rozdělena do šesti částí, které zkoumají problematiku zachycují v odpovídající komplexnosti a současně podrobnosti. Členění odráží klíčové aspekty vzdělávání a rozvoje pracovníků jako součásti politiky organizací ve vztahu k lidským zdrojům.

Realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků charakterizuje rozsah zajišťování vzdělávacích a rozvojových aktivit a jeho důvody, které odrážejí význam připisovaný organizacemi zvyšování úrovně lidských zdrojů. Na druhé straně jsou zkoumány i důvody nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků jako nepříznivé kvalitativní charakteristiky organizací. Přístup organizací k aktivitám v oblasti lidských zdrojů je dále specifikován podle způsobu financování a rozhodování, který v prvé řadě vychází z názoru na odpovědnost různých typů subjektů za realizaci vzdělávacích aktivit (tj. zaměstnavatele, zaměstnance či státu). V rámci organizací se význam a koncepčnost přístupu odráží v kompetencích rozhodování a míře pozornosti věnované vzdělávacím a rozvojovým aktivitám ze strany vedení a samotných pracovníků. Aktivitu organizací v oblasti vzdělávání lze konkretizovat jeho stávajícím rozsahem v návaznosti na míru specifikace plánu vzdělávání, která přibližuje koncepčnost jeho pojetí v rámci firemní politiky rozvoje lidských zdrojů. Zkoumána je rovněž očekávaná změna výdajů na vzdělávání v návaznosti na vstup do EU. Tato očekávání odrážejí i význam, který organizace přisuzují dané oblasti pro udržení či zvýšení konkurenceschopnosti.

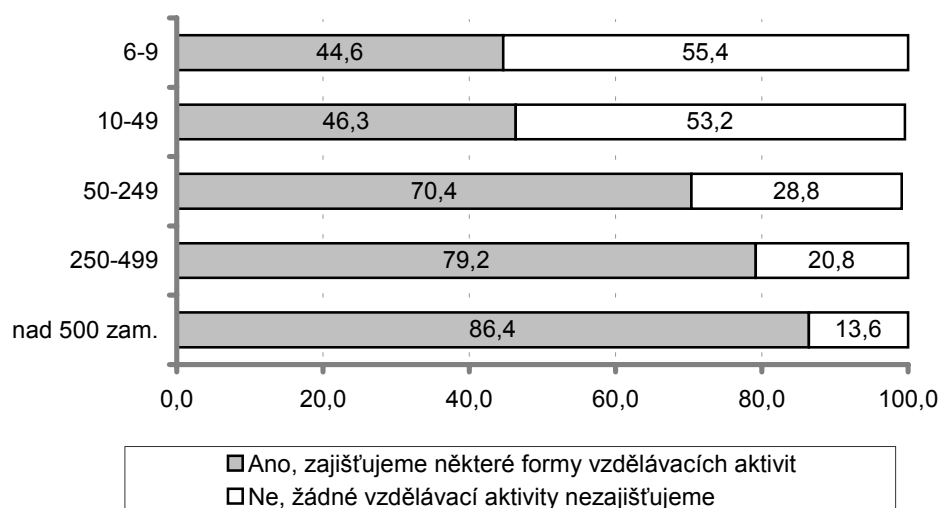
Vzdělávací aktivity organizací jsou blíže specifikovány podle zaměření vzdělávacích kurzů, tj. jejich obsahu. Pozornost je v této souvislosti rovněž věnována realizaci speciálních programů pro cílovou skupinu absolventů jako jedné z problémových skupin trhu práce, programů zaměřených na zvýšení flexibility pracovníků a možnosti absolvování zahraničních stáží. Hodnoceny jsou dále charakteristiky výběru a institucionálního zabezpečení vzdělávání, které odrážejí způsoby získávání informací o nabídce a kritéria výběru vzdělávacích aktivit. Sledovány jsou preference organizací ve vztahu ke spolupracujícím institucím, jejich význam a pestrost. Závěrečným aspektem je hodnocení výsledků a zpětná vazba vzdělávání, které významně ovlivňují efektivnost vynakládaných prostředků a rovněž motivaci pracovníků, kteří se vzdělávání účastní. Pozornost věnovaná výsledkům vzdělávacích aktivit ze strany organizací současně naznačuje, jaký význam organizace těmto aktivitám přisuzují pro zvýšení produktivity.

3.6.1 Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků

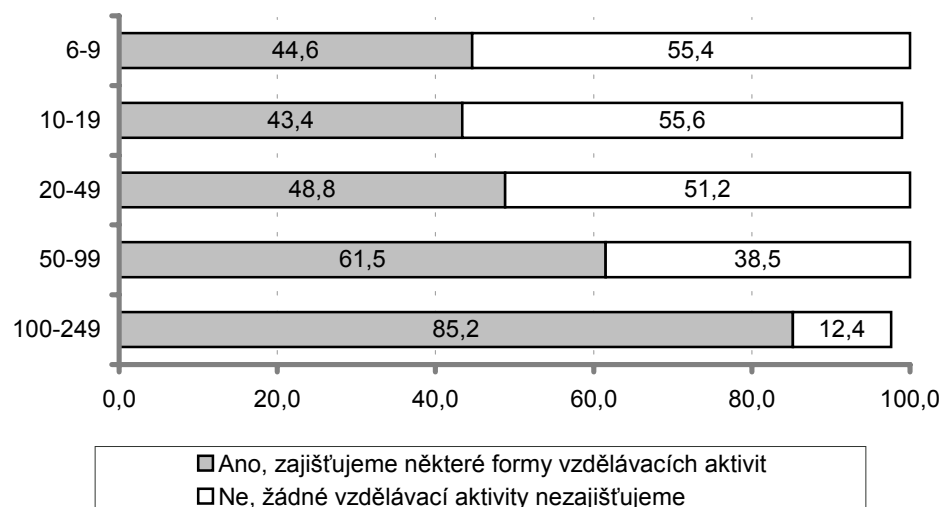
Nejprve jsou organizace odlišeny podle zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků, přičemž pozornost je věnována i důvodům pro realizaci těchto aktivit. Současně jsou zjišťovány důvody, proč organizace vzdělávání a rozvoj pracovníků nezajišťují. Identifikace motivace organizací v obou případech odkrývá možnosti a omezení aktivního přístupu k rozvoji firemních lidských zdrojů a jejich pojetí jako jednoho z významných zdrojů růstu produktivity a kvalitativně založené konkurenční výhody.

Zajišťování vzdělávacích a rozvojových aktivit a zjišťování potřeb pracovníků. V rámci podniků celkem dosahuje podíl organizací zajišťujících některé formy vzdělávacích aktivit (kromě povinného zaškolení) 60,7 %. Ve skupině MSP 56,7 % organizací zajišťuje některé formy vzdělávacích aktivit (42,7 % vzdělávací aktivity nezajišťuje), což je mírně nižší podíl oproti celému souboru.

Obrázek 1: Podíly organizací podle zajišťování vzdělávacích aktivit pro pracovníky (v %)



Obrázek 2: Podíly organizací podle zajišťování vzdělávacích aktivit pro pracovníky – MSP (v %)



Z velikostního hlediska podniky častěji zajišťují některé formy vzdělávacích aktivit s rostoucí velikostí podniku (Obr. 1). Závislost zajišťování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance na velikosti podniku se projevila i v podrobnějším velikostním členění v rámci MSP (Obr. 2).

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity zajišťují pro své zaměstnance některé formy vzdělávacích aktivit výrazně častěji než podniky se stejnou či nižší produktivitou (71,0 % oproti 45,3 %). Téměř 90 % podniků se zahraniční účastí zajišťuje pro své zaměstnance některé formy vzdělávacích aktivit (86,6 %). Ostatní podniky je zajišťují pouze v 55,1 % případů.

V **širším mezinárodním srovnání** zajišťuje 62 % podniků v EU nějakou formu vzdělávání pro své zaměstnance (Tab. 1). Souhrnný údaj lze odlišit podle velikostních skupin podniků. Rozsah vzdělávání se zvyšuje s velikostí podniků. 96 % velkých podniků poskytovalo vzdělávání oproti pouze 56 % malých podniků. 40 % zaměstnanců se účastnilo vzdělávání, 48 % ve velkých podnicích, 33 % ve středních podnicích a 23 % v malých podnicích. Pokud je však analýza omezena na podniky, které poskytovaly odborné vzdělávání, velikost podniků významně neovlivňuje podíl zaměstnanců účastnících se vzdělávání.

Mezi sledovanými kandidátskými zeměmi patří Česká republika z hlediska podílu podniků poskytujících vzdělávání k nejúspěšnějším a její výsledky jsou srovnatelné i s průměrem EU ve všech velikostních skupinách podniků.

Tabulka 1: Podíly organizací podle realizace vzdělávání, EU-15 a kandidátské země (v %)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podíl podniků poskytujících vzdělávání										
Malé	56	24	62	58	32	37	49	36	8	35
Střední	81	34	84	85	51	60	70	52	13	72
Velké	96	62	96	96	79	80	91	63	38	96
Průměr	62	28	69	63	37	43	53	39	11	48

Pramen: EC (2002), s. 58.

Důvody zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků. Motivace organizací pro zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou v celkovém souboru v největší míře odrazem snahy o udržování, resp. aktualizaci stávajících dovedností (66,9 %) a dále snahy o zvyšování standardů kvality (49,6 %). Velmi významným impulsem vzdělávacích aktivit je rovněž využívání a rozvoj informačních a dalších technologií (39,6 %). Další významně zastoupené důvody zahrnují rozšíření aktivit organizace, případně zavádění nových produktů a služeb (38,7 %) a naplňování požadavků zákazníků.

Tyto motivace odrážejí spíše aktivnější přístup organizací k lidským zdrojům, který podporuje a provází kvalitativně založené zdroje konkurenční výhody. Oproti tomu spíše pasivní charakter mají motivace vyvolané nároky příslušných zákonných ustanovení, předpisů a jejich změn, včetně požadavků a legislativy EU (36,2 %).

V případě MSP podniky uváděly nejčastěji tyto důvody zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků: udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků (65,1 %), zvyšování standardů kvality (46,9 %), zavádění či rozšiřování informačních a telekomunikačních technologií (34,8 %), rozšíření aktivit podniku, případně nové produkty nebo služby (36,3 %), změny v legislativě (33,3 %).

Z velikostního hlediska (Tab. 2) řadu důvodů zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků uvádějí podniky častěji se zvyšující se velikostí podniku.

Tabulka 2: Podíly organizací podle důvodů zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků	66,9	65,1	42,7	63,8	70,8	61,2	88,2
Zvyšování standardů kvality	49,6	46,9	42,7	44,7	49,3	66,2	51,4
Zavádění/rozšiřování informačních a komunik. technologií	39,0	34,8	15,8	32,3	40,2	52,9	58,0
Rozšíření aktivit podniku/nové produkty a služby	38,7	36,3	48,2	31,0	36,8	51,9	42,9
Změny v legislativě	36,2	33,3	29,4	28,1	37,1	50,3	43,4
Naplň. předp. zdraví a bezp. práce a jiných zákon. předpisů	33,5	28,0	14,1	23,6	33,4	54,0	54,8
Naplňování měnicích se požadavků zákazníků	32,4	32,5	24,2	35,7	32,2	27,0	38,3
Rozvoj ostatních technologií	27,7	27,0	30,6	22,8	28,6	26,5	36,0
Zvýšení loajality pracovníků/snížení fluktuace	24,6	21,0	3,6	14,6	28,4	40,6	35,6
Organizační změny	20,5	19,3	5,7	12,7	26,5	25,4	23,3
Požadavky a legislativa EU	15,0	11,6	1,9	10,2	14,5	24,2	31,7
Díky možnosti vzdělávání se hlásí kvalitní uchazeči o zaměstn.	9,5	7,4	1,4	3,6	11,0	13,9	21,4
Naplňování kolektivní smlouvy	7,3	5,1	1,2	2,5	7,8	17,2	11,7

V podrobnějším velikostním členění MSP (Tab. 3) nabývá udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků na důležitosti s velikostí podniku nad 20 zaměstnanců. Rozšíření aktivit podniku uvedly podprůměrně podniky s 20–49 zaměstnanci. Zavádění či rozšiřování informačních a komunikačních technologií nabývá na důležitosti s velikostí podniku nad 100 zaměstnanců.

Tabulka 3: Podíly organizací podle důvodů zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků	65,1	42,7	51,6	72,8	67,5	74,8
Zvyšování standardů kvality	46,9	42,7	45,0	44,5	46,5	52,3
Zavádění/rozšiřování informačních a komunikačních technologií	34,8	15,8	43,3	21,9	37,8	35,9
Rozšíření aktivit podniku/nové produkty a služby	36,3	48,2	30,7	33,5	32,3	50,2
Změny v legislativě	33,3	29,4	15,5	37,4	32,4	43,3
Naplň. předp. v obl. zdraví a bezp. práce a jiných zákon. předpisů	28,0	14,1	35,2	36,2	28,2	37,5
Naplňování měnicích se požadavků zákazníků	32,5	24,2	15,3	29,8	30,0	37,9
Rozvoj ostatních technologií	27,0	30,6	19,0	25,6	26,8	31,1
Zvýšení loajality pracovníků/snížení fluktuace	21,0	3,6	11,7	16,8	22,4	36,0
Organizační změny	19,3	5,7	17,6	9,0	24,6	28,3
Požadavky a legislativa EU	11,6	1,9	15,6	6,2	7,4	23,5
Díky možnosti vzdělávání se hlásí kvalitní uchazeči o zaměstnání	7,4	1,4	5,4	2,3	13,4	8,1
Naplňování kolektivní smlouvy	5,1	1,2	5,3	0,5	6,3	8,9

V širším mezinárodním srovnání v případě malých podniků poskytují vzdělávání především ty subjekty, které jsou současně inovátory (Tab. 4). V inovačních podnicích je také větší podíl pracovníků účastnících se dalšího vzdělávání. Pozice České republiky je v případě podílu podniků s novými technologiemi poskytujících vzdělávání ve srovnání s ostatními sledovanými kandidátskými zeměmi velmi příznivá, opět ve všech velikostních skupinách. Tento vztah ukazuje na pozitivní provázanost úsilí o zvyšování kvality lidského kapitálu a technologické úrovně.

Poměrně vysoký je však v ČR i podíl podniků bez nových technologií poskytujících vzdělávání, což naznačuje úsilí o zvyšování kvality lidského kapitálu také u subjektů, jejichž rozvoj není primárně technologicky založený.

Tabulka 4: Podíly organizací poskytujících vzdělávání podle přítomnosti nových technologií (v %)

	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podíl podniků poskytujících vzdělávání na počtu podniků s novými technologiemi									
Malé	66	80	75	47	72	63	56	12	53
Střední	59	91	89	65	84	73	60	20	85
Velké	91	98	98	85	94	92	72	52	99
Průměr	67	84	79	54	76	69	58	19	69
Podíl podniků poskytujících vzdělávání na počtu podniků bez nových technologií									
Malé	19	54	52	28	41	31	29	6	29
Střední	28	78	82	44	60	52	46	9	61
Velké	47	93	92	74	83	62	51	20	91
Průměr	22	60	56	32	44	35	31	7	38

Pramen: EC (2002), s. 58.

Podobně jako v EU i v kandidátských zemích je podíl pracovníků účastnících se vzdělávání vyšší v podnicích, které zavádějí nové technologie (Tab. 5). Uvedená zjištění o vztahu mezi technologickou úrovní a úsilím o zvyšování kvality lidských zdrojů jsou tedy podpořena i větším zapojením pracovníků do vzdělávacích aktivit v podnicích s novými technologiemi. Pozice ČR je opět mezi sledovanými kandidátskými zeměmi v průměru nejprůběžnější, a to i v podnicích bez nových technologií.

Tabulka 5: Podíl pracovníků účastnících se kurzů dalšího vzdělávání ve všech podnicích podle přítomnosti nových technologií (v %)

	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podniky s novými technologiemi									
Malé	18	32	19	12	15	9	17	3	23
Střední	10	42	21	13	14	9	18	3	33
Velké	33	55	34	23	22	20	32	14	56
Průměr	28	49	27	19	19	16	25	11	47
Podniky bez nových technologií									
Malé	2	20	9	5	5	3	5	1	9
Střední	3	27	17	6	6	4	10	1	10
Velké	10	45	13	13	10	8	16	5	24
Průměr	6	32	12	8	6	4	9	3	14

Pramen: EC (2002), s. 59.

Důvody nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků. Přestože ve zkoumaném vzorku organizací, jak už bylo zmíněno, převažují ty, které pro své pracovníky zajišťují vzdělávání, podíl ostatních organizací zůstává vysoký. Na významu tedy nabývají jejich motivace (Tab. 6). Důvody nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků mělo možnost uvést všech 901 respondentů, čtvrtina respondentů však této možnosti nevyužila.

Nejčastěji uváděným důvodem nezajišťování vzdělávání a rozvoje v celkovém souboru je, že náklady na vzdělávání jsou příliš vysoké a přínosy jim neodpovídají (26,9 %), následuje odpověď, že stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují (17,5 %), pracovníci

nemají o vzdělávání zájem (13,9 %), počet pracovníků se nemění nebo se snižuje (12,9 %) a zaměstnáváme pouze lidi s praxí nebo jsou vyškoleni jinde (12,7 %).

Ve skupině MSP pouze pětina ze 760 respondentů neuvedla žádnou odpověď (21,7 %). Nejčastěji uváděným důvodem je, že náklady na vzdělávání jsou příliš vysoké a přínosy jim neodpovídají (27,4 %), následuje odpověď, že stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují (20,1 %), pracovníci nemají o vzdělávání zájem (14,4 %), počet pracovníků se nemění nebo se snižuje (13,0 %) a zaměstnáváme pouze lidi s praxí nebo vyškolené jinde (13,8 %).

Tabulka 6: Podíly organizací podle důvodů nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Náklady na vzděl. jsou příliš vysoké a přínosy jim neodpov.	26,9	27,4	32,6	27,7	25,5	21,3	27,6
Stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují	17,5	20,1	20,1	24,9	15,6	5,4	0,5
Pracovníci nemají o vzdělávání zájem	13,9	14,4	13,6	11,5	17,3	16,3	5,0
Počet pracovníků se nemění nebo se snižuje	12,9	13,0	22,1	16,7	6,6	8,6	17,5
Zaměstnáváme pouze lidi s praxí/vyškolené jinde	12,7	13,8	18,4	18,1	8,4	7,3	5,0
Práce nevyžaduje mnoho dovedností	8,5	9,1	13,4	7,9	8,7	8,7	1,5
Máme málo lidí na to, abychom je mohli posílat na školení	7,9	8,9	10,7	11,1	6,3	4,3	0,5
Pravděpodobně by odcházelo více lidí, kdyby byli vyškoleni	4,5	4,9	2,9	4,8	5,6	2,9	1,7
Máme málo lidí na to, aby někteří působili jako školitelé	2,1	2,5	0,3	3,1	2,6	..	..
Postrádáme informace o nabídce vzdělávání	1,8	2,2	7,4	1,4	1,0	..	..
Postrádáme informace o kvalitě nabízeného vzdělávání	1,7	1,7	6,7	1,2	0,5	0,4	3,7
Nenašli jsme vhodnou vzdělávací instituci	0,8	0,8	1,4	0,5	0,9	1,8	..
Nevím	11,9	11,3	9,6	9,6	13,5	11,7	19,6
Neuvedl žádnou z možností	25,0	21,7	11,5	15,6	30,6	47,3	38,4

Tabulka 7: Podíly organizací podle důvodů nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Náklady na vzděl. jsou příliš vysoké a přínosy jim neodpov.	27,4	32,6	25,3	29,7	26,9	22,7
Stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují	20,1	20,1	24,4	25,4	16,3	14,5
Pracovníci nemají o vzdělávání zájem	14,4	13,6	11,9	11,2	17,7	16,7
Počet pracovníků se nemění nebo se snižuje	13,0	22,1	16,5	16,9	6,9	6,1
Zaměstnáváme pouze lidi s praxí/vyškolené jinde	13,8	18,4	18,0	18,1	9,0	7,6
Práce nevyžaduje mnoho dovedností	9,1	13,4	6,6	9,0	12,8	1,7
Máme málo lidí na to, abychom je mohli posílat na školení	8,9	10,7	12,4	9,9	8,5	2,7
Pravděpodobně by odcházelo více lidí, kdyby byli vyškoleni	4,9	2,9	4,5	5,1	6,5	4,1
Máme málo lidí na to, aby někteří působili jako školitelé	2,5	0,3	1,3	4,6	4,1	..
Postrádáme informace o nabídce vzdělávání	2,2	7,4	1,8	1,1	1,4	0,4
Postrádáme informace o kvalitě nabízeného vzdělávání	1,7	6,7	1,1	1,3	0,1	1,2
Nenašli jsme vhodnou vzdělávací instituci	0,8	1,4	0,7	0,4	0,1	2,1
Nevím	11,3	9,6	9,5	9,6	14,1	12,5
Neuvedl žádnou z možností	21,7	11,5	15,1	16,1	24,8	40,5

V podrobnějším velikostním členění v rámci MSP (Tab. 7) některé důvody nezajišťování vzdělávání a rozvoje rozděluje malé a střední podniky na podniky do 49 a podniky nad 50 zaměstnanců. Jsou to: stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují, zaměstnáváme pouze lidi s praxí či jinde zaškolené, počet pracovníků se nemění nebo se

nesnižuje, které uvádějí častěji podniky do 49 zaměstnanců. Nezájem pracovníků o vzdělávání častěji uvádějí podniky od 50 do 249 zaměstnanců.

Z výkonnostního hlediska všechny důvody nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků uváděly častěji podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší. Rovněž většinu důvodů uváděly výrazně častěji podniky, které nemají zahraniční účast.

3.6.2 Financování a rozhodování

Realizace vzdělávacích aktivit je spojena s řadou organizačních specifik, která charakterizují systémovost a koncepčnost přístupu organizací k rozvoji lidských zdrojů. V první řadě je pozornost věnována pojetí odpovědnosti různých typů subjektů za tuto oblast, tj. zaměstnavatele, zaměstnance či státu (případně jiných institucí). Navazuje otázka, do jaké míry se převažující pojetí odpovědnosti promítá do vlastního financování vzdělávacích aktivit, tedy jak je rozděleno mezi zainteresované subjekty. Každému z nich přináší tyto aktivity do značné míry odlišný typ užitku, na významu proto nabývá míra pokrytí souvisejících nákladů. Další aspekt realizace zahrnuje kompetence rozhodování, především zda se omezuje na vedoucí pracovníky či je rozšířeno i na pracovníky na danou oblast specializované a v jaké míře se takoví pracovníci dané problematice věnují. Jako specifický aspekt je hodnoceno zahrnutí oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků do kolektivní smlouvy.

Odpovědnost za realizaci vzdělávacích aktivit. Přístup organizace k rozvoji lidských zdrojů odráží názor managementu na odpovědnost různých subjektů v této oblasti. Obecně je vždy klíčová úloha zaměstnavatele, který získává největší užitek z vyšší kvality pracovníků spojené s přírůstkem produktivity. Investice do lidských zdrojů však představují i přínos pro pracovníka, protože zvyšují jeho hodnotu na trhu práce (zvláště pokud jsou nově získané kvalifikace a dovednosti přenosné k jiným zaměstnavatelům). Zvyšování kvalifikační úrovně konečně v souhrnu zvyšuje mobilitu a schopnost přizpůsobení pracovní síly a snižuje tak riziko (dlouhodobé) nezaměstnanosti při změně poptávky. Ze společenského hlediska jsou zvláště přínosné vzdělávací aktivity u méně kvalifikovaných skupin pracovníků, kteří v případě uvolnění představují problémovou skupinu na trhu práce a obtížněji nacházejí nové uplatnění. Z hlediska zaměstnavatelů však vzdělávací aktivity zahrnují spíše pracovníky s již vyšší počáteční kvalifikací a z hlediska zaměstnanců jsou tito pracovníci také více motivováni ke zvyšování kvalifikace. V průběhu profesní kariéry se tak projevuje tendence ke zvyšování kvalifikačních rozdílů mezi méně a více kvalifikovanými pracovníky.

V celkovém souboru respondentů (Tab. 8) většina organizací (62,3 %) považuje získávání a rozšiřování dovedností svých pracovníků za úlohu organizace coby zaměstnavatele, téměř polovina respondentů (47,2 %) tyto aktivity považuje za soukromou záležitost zaměstnance. Téměř 9 % organizací považuje získávání a rozšiřování dovedností svých pracovníků za záležitost státu a/nebo za spíše nákladnou činnost, která nepřináší prospěch organizaci.

MSP považují v menší míře (oproti celkovému souboru respondentů) získávání a rozšiřování dovedností svých pracovníků za úlohu organizace coby zaměstnavatele (58,7 %). Základní struktura odpovědí je v ostatních případech téměř shodná se skupinou podniků celkem.

Z velikostního hlediska podíl organizací, které považují získávání a rozšiřování dovedností za úlohu zaměstnavatele, roste s velikostí podniku. Naproti tomu názor, že jde o soukromou

záležitost zaměstnance, je častější s klesající velikostí podniku, pouze s výjimkou podniků nad 500 zaměstnanců.

Tabulka 8: Podíly organizací podle názoru na získávání a rozšiřování dovedností pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Úloha organizace coby zaměstnavatele	62,3	58,7	37,3	56,4	67,8	73,6	93,5
Soukromá záležitost zaměstnance	47,2	48,4	58,1	49,9	44,0	39,0	42,2
Spíše nákladná činnost, která nepřináší prospěch organizaci	8,9	8,8	8,4	9,2	8,4	16,3	1,1
Záležitost státu	8,7	8,9	11,9	9,0	8,1	7,2	7,5
Odpovědnost příslušné odvětvové organizace, profesního svazu, zaměstnaneckých svazů, hospodářských komor	5,3	5,1	..	4,4	7,8	5,3	6,4
Úloha jiného subjektu	1,9	2,0	3,1	2,4	1,6	0,4	0,5
Nevím	1,5	1,8	1,3	1,0	2,7	..	..
Neuvedl žádnou z možností	1,2	1,4	2,8	0,7	1,6	0,4	..

Při podrobnějším třídění MSP podle velikosti podniku (Tab. 9) se projeví podobné tendence jako u podniků celkem. Zajímavé jsou podniky s 10–19 zaměstnanci, které se chovají poněkud jinak, než bychom podle méně podrobného třídění očekávali.

Tabulka 9: Podíly organizací podle názoru na získávání a rozšiřování dovedností pracovníků – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Úloha organizace coby zaměstnavatele	58,7	37,3	61,9	51,8	61,3	79,2
Soukromá záležitost zaměstnance	48,4	58,1	40,3	57,8	45,0	42,0
Spíše nákladná činnost, která nepřináší prospěch organizaci	8,8	8,4	7,1	10,9	9,9	6,0
Záležitost státu	8,9	11,9	3,6	13,4	8,2	7,2
Odpovědnost příslušné odvětvové organizace, profesního svazu, zaměstnaneckých svazů, hospodářských komor	5,1	..	4,9	4,0	6,7	8,9
Úloha jiného subjektu	2,0	3,1	1,9	2,9	1,8	0,4
Nevím	1,8	1,3	1,7	0,4	2,9	2,4
Neuvedl žádnou z možností	1,4	2,8	0,5	0,9	2,6	0,0

Z výkonnostního hlediska podniky nárůstem produktivity výrazně nadprůměrně často uvádějí, že získávání a rozšiřování dovedností považují za úlohu organizace coby zaměstnavatele (71,3 %). Podniky, jejichž produktivita je stejná nebo nižší, naproti tomu o něco častěji uvádějí názor, že se jedná o soukromou záležitost zaměstnance (49,6 %). Jak podniky se zahraniční účastí, tak podniky ostatní, nejčastěji uváděly, že jde o úlohu organizace coby zaměstnavatele, avšak podniky se zahraniční účastí uvedly tento názor výrazně nadprůměrně často (84 %).

Financování vzdělávacích kurzů. Převažující část organizací tedy považuje vzdělávací aktivity za úlohu zaměstnavatele, byť nemalá část rovněž charakterizuje tyto aktivity jako soukromou záležitost zaměstnance. Při vlastní realizaci (Tab. 10) však v průměru mnohem větší podíl organizací v celkovém souboru financuje vzdělávací kurzy svých pracovníků v plném rozsahu (81,4 %), oproti tomu jen v malém počtu organizací se zaměstnanci na financování účastní (13,0 %) a ve zcela minimálním počtu případů si vzdělávací aktivity plně hradí sami (1,5 %).

Ve skupině MSP téměř 80 % podniků financuje v plném rozsahu vzdělávací kurzy svých zaměstnanců (79,8 %). 14 % podniků financuje kurzy za spoluúčasti pracovníků, téměř 3 % využívají financování ze strany dodavatelů a partnerů (2,9 %).

Z velikostního hlediska financování organizací v plné výši je častější s rostoucí velikostí podniku do 499 zaměstnanců, naopak s klesající velikostí podniků je častější spoluúčast pracovníků na financování. U nejmenších podniků nadprůměrně často vzdělávání financují dodavatelé a partneři. Podniky nad 500 zaměstnanců se ve financování vzdělávacích kurzů chovají podobně jako podniky s 50–249 zaměstnanci.

Tabulka 10: Podíly organizací podle způsobu financování vzdělávacích aktivit pracovníků (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Naše organizace v plném rozsahu	81,4	79,5	60,1	77,9	84,6	90,6	85,8
Spoluúčast pracovníků na financování	13,0	14,0	26,2	16,3	9,9	8,9	10,0
Dodavatelé/partnerské firmy	2,3	2,9	9,3	2,0	2,1	..	..
Pracovník sám v plném rozsahu	1,5	1,8	0,6	2,5	1,7	0,5	..
MPSV, Okresní úřad, Úřad práce apod.	1,2	1,6	3,8	0,6	1,6	..	..

V podrobnějším velikostním členění MSP (Tab. 11) podniky se 100 – 249 zaměstnanci výrazně nadprůměrně často a podniky nejmenší zase výrazně podprůměrně často, financují vzdělávání svých pracovníků v plném rozsahu. Nejmenší podniky nadprůměrně často využívají spoluúčasti svých pracovníků na financování anebo financování ze strany dodavatelů a partnerů. Spoluúčast pracovníků je nadprůměrně častá také v podnicích s 20 – 49 zaměstnanci.

Tabulka 11: Podíly organizací podle způsobu financování vzdělávacích aktivit pracovníků – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Naše organizace v plném rozsahu	79,5	60,1	79,4	76,7	79,4	91,0
Spoluúčast pracovníků na financování	14,0	26,2	12,0	19,5	13,0	6,2
Dodavatelé/partnerské firmy	2,9	9,3	2,1	1,9	2,2	1,9
Pracovník sám v plném rozsahu	1,8	0,6	4,0	1,4	2,3	0,9
MPSV, Okresní úřad, Úřad práce apod.	1,6	3,8	1,0	0,4	3,0	..

Z výkonnostního hlediska nejsou mezi podniky s odlišnými trendy v produktivitě práce výraznější rozdíly ve způsobu financování vzdělávacích aktivit pracovníků. Podniky se zahraniční účastí financují nadprůměrně často (83,9 %) vzdělávací kurzy svých pracovníků v plném rozsahu

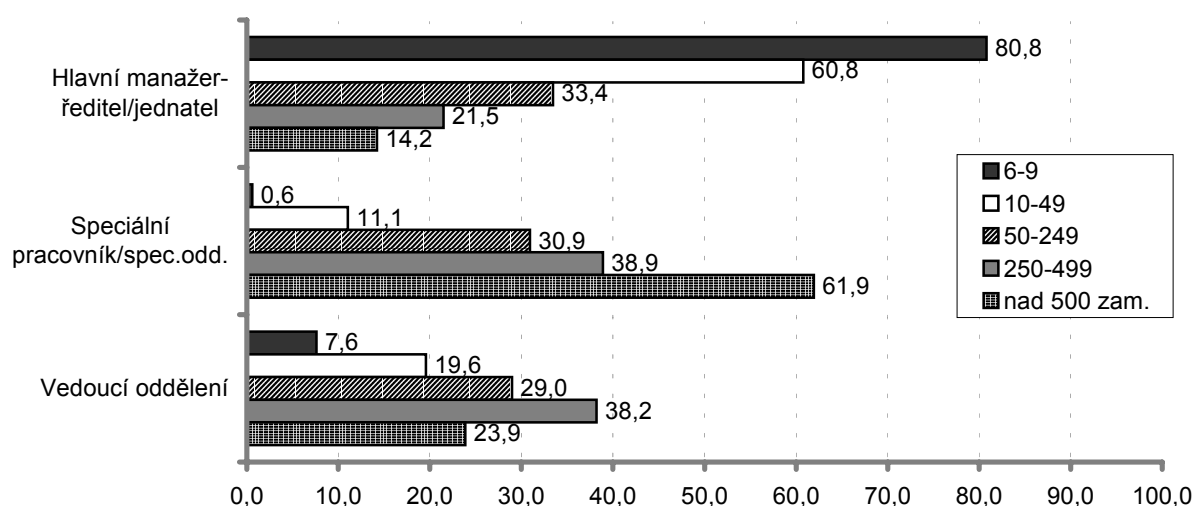
Kompetence rozhodování. V případě kompetencí v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků je rozlišováno, kdo odpovídá za tuto oblast, kdo navrhuje vzdělávací aktivity a kdo rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit. Za příznivou charakteristiku systémového přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků lze považovat, pokud se dané oblasti věnuje specializovaný pracovník s odpovídající kvalifikací, v součinnosti s vedením organizace a při zohlednění individuálních potřeb (iniciativ) samotných zaměstnanců. Kombinace těchto tří hledisek zajišťuje, že navrhované vzdělávací aktivity budou odpovídat rozvojovým prioritám organizace a jejich přínos bude maximalizován.

V případě **odpovědnosti za oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků** je v celkovém souboru nejčastěji zmiňován hlavní manažer, ředitel či jednatel (41,8 %), následuje speciální pracovník či oddělení (26,8 %) a za ním vedoucí oddělení (25,1 %).

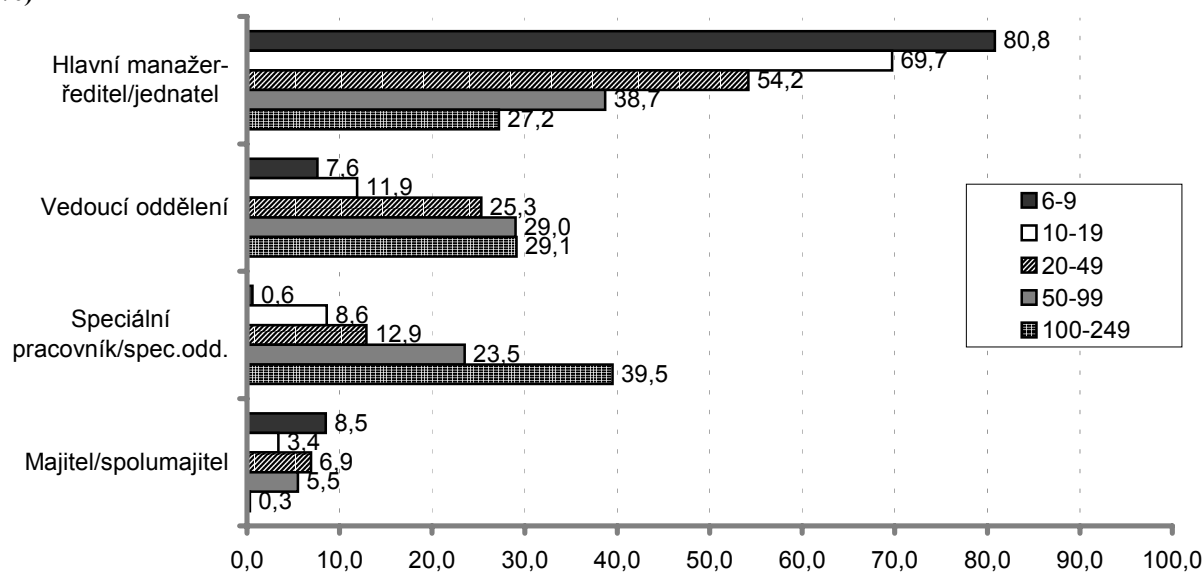
V MSP je výraznější podíl organizací, kde odpovědnost v dané oblasti připadá na hlavního manažera, ředitele či jednatele (48,2 %), a naopak menší je podíl organizací, kde je odpovědným subjektem specializovaný pracovník či oddělení (20,6 %), v případě odpovědnosti vedoucího oddělení je podíl podobný jako v celkovém souboru (23,4 %).

Z velikostního hlediska (Obr. 3) v podnicích do 249 zaměstnanců je osobou odpovědnou za oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků nejčastěji hlavní manažer, ředitel či jednatel. V podnicích s 50–249 zaměstnanci se stává postupně častější osobou v této pozici speciální pracovník a vedoucí oddělení. V podnicích s 250–499 zaměstnanci už je to nejčastěji speciální pracovník či oddělení nebo vedoucí oddělení. V podnicích nad 500 zaměstnanců už je to výrazně nejčastěji speciální pracovník anebo oddělení.

Obrázek 3: Podíly organizací podle subjektu, který odpovídá za vzdělávání a rozvoj pracovníků (v %)



Obrázek 4: Podíly organizací podle subjektu, který odpovídá za vzdělávání a rozvoj pracovníků – MSP (v %)



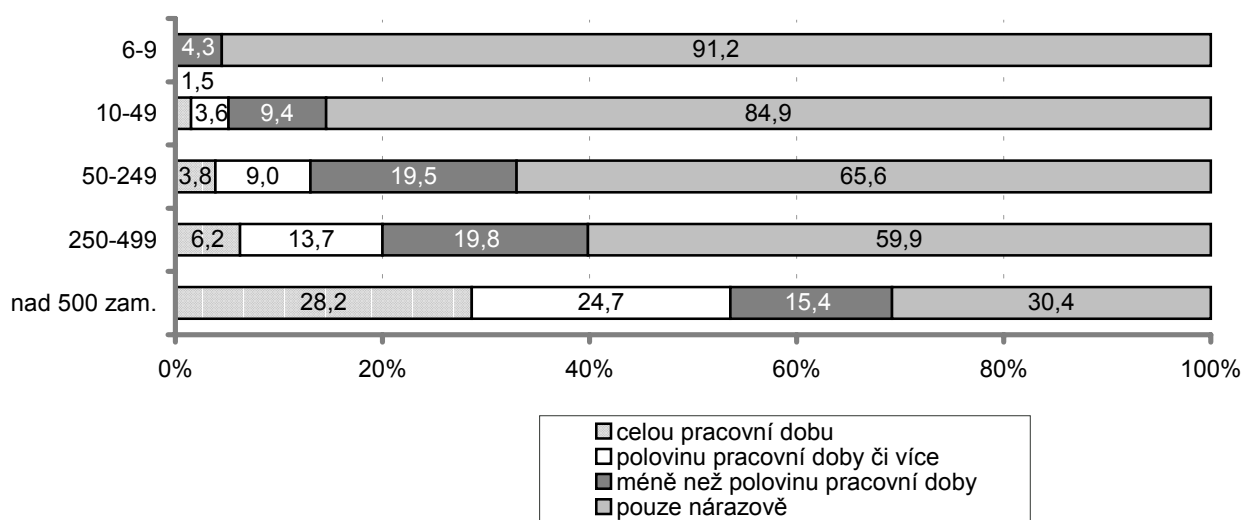
V podrobnějším velikostním členění MSP (Obr. 4) je osobou odpovědnou za vzdělávání a rozvoj pracovníků hlavní manažer, ředitel či jednatel nejčastěji v podnicích do 99 zaměstnanců. V podnicích nad 100 zaměstnanců už je to nejčastěji speciální pracovník či oddělení.

Z výkonnostního hlediska je ve všech organizacích (bez ohledu na vývoj produktivity) osobou zodpovědnou za vzdělávání a rozvoj pracovníků nejčastěji hlavní manažer, ředitel nebo jednatel (38,7 % - produktivita vyšší, 50 % produktivita stejná nebo nižší). Podniky, jejichž produktivita je vyšší však nadprůměrně často uvedly, že touto osobou je speciální pracovník či oddělení (30,1 %). V podnicích se zahraniční účastí je odpovědnou osobou nejčastěji speciální pracovník či oddělení (37,6 %), následovaný vedoucím oddělení (30,6 %) a hlavním manažerem, ředitelem či jednatelem (29,6 %). V podnicích, které zahraniční účast nemají, je na výrazném prvním místě hlavní manažer, ředitel či jednatel (46 %) následovaný vedoucím oddělení (23,2 %) a speciálním pracovníkem a oddělením (23 %).

Specifická pozornost je věnována úloze pracovníka zodpovědného za vzdělávání a rozvoj podle **části pracovní doby**, kterou této oblasti věnuje. V celkovém souboru se tento pracovník se věnuje problematice vzdělávání a rozvoje v 69 % podniků pouze nárazově, v 15,1 % méně než polovinu pracovní doby, v 8,8 % polovinu pracovní doby a více. Celou svoji pracovní dobu této problematice věnuje příslušný pracovník pouze v 5,5 % podniků.

Ve skupině MSP se příslušný pracovník věnuje problematice vzdělávání a rozvoje v 74,9 % podniků pouze nárazově, v 14,4 % podniků méně než polovinu pracovní doby, v 6,2 % polovinu pracovní doby a více. Celou svoji pracovní dobu této problematice věnuje příslušný pracovník pouze v 2,6 % podniků.

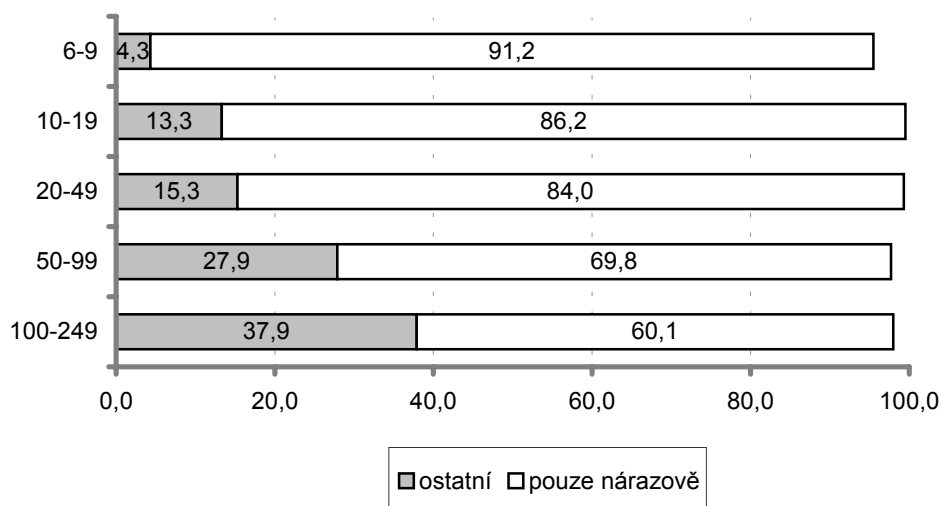
Obrázek 5: Podíly organizací podle rozsahu pracovní doby příslušného pracovníka věnované problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků (v %)



Z velikostního hlediska (Obr. 5) se množství času věnovaného problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvyšuje s velikostí podniku. V podnicích nad 500 zaměstnanců věnuje příslušný pracovník problematice vzdělávání a rozvoje celou pracovní dobu v 28,2 % podniků.

V podrobnějším velikostním členění (Obr. 6) roste ve skupině MSP množství času věnovaného příslušným pracovníkem problematice vzdělávání a rozvoje s velikostí podniku. Jde však pouze o dohad, protože v jednotlivých kategoriích odpovídalo poměrně malé množství respondentů. Vyjádřeno je proto pouze základní odlišení na podíly podniků, kde se příslušný pracovník věnuje dané problematice pouze nárazově, a na podíly podniků uvádějících větší rozsah pracovní doby.

Obrázek 6: Podíly organizací podle rozsahu pracovní doby příslušného pracovníka věnované problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků – MSP (v %)



Z výkonnostního hlediska věnuje příslušný pracovník problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků více času v podnicích s nárůstem produktivity. V 6,9 % těchto podniků zabere tato činnost příslušnému pracovníkovi celou pracovní dobu. V podnicích se stejnou nebo nižší produktivitou zabere tato činnost celou pracovní dobu pouze v 0,2 % podniků. Také v podnicích se zahraniční účastí věnují příslušní pracovníci nadprůměrně často celou, polovinu, dokonce i méně než polovinu pracovní doby (12,6 %, 16,6 %, 22 %).

Vedle rozsahu pracovní době věnované příslušným pracovníkem oblasti vzdělávání a rozvoje na významu nabývá také hledisko jeho **specializované kvalifikace** v této oblasti. V celkovém souboru ve více než polovině případů nemá tento pracovník žádné specializované vzdělání (54,6 %), v 28,5 % organizací tento pracovník absolvoval speciální kurz, v 16 % organizací má vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů apod.

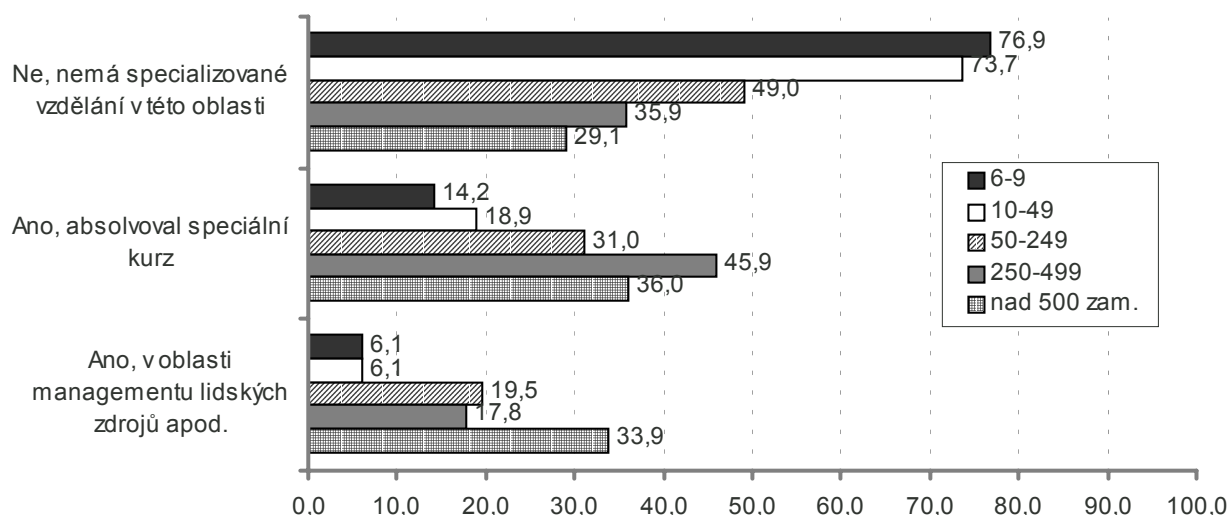
V MSP nejčastěji nemá příslušný pracovník specializované vzdělání v oblasti vzdělávání a rozvoje (60,5 %), speciální kurz absolvoval tento pracovník ve 24,9 % organizací a vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů má tento pracovník ve 13,6 % organizací.

Z velikostního hlediska (Obr. 7) má příslušný pracovník nejčastěji speciální kurz počínaje 250 zaměstnanci v podniku. Vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů mají nadprůměrně často příslušní pracovníci v podnicích nad 500 zaměstnanců.

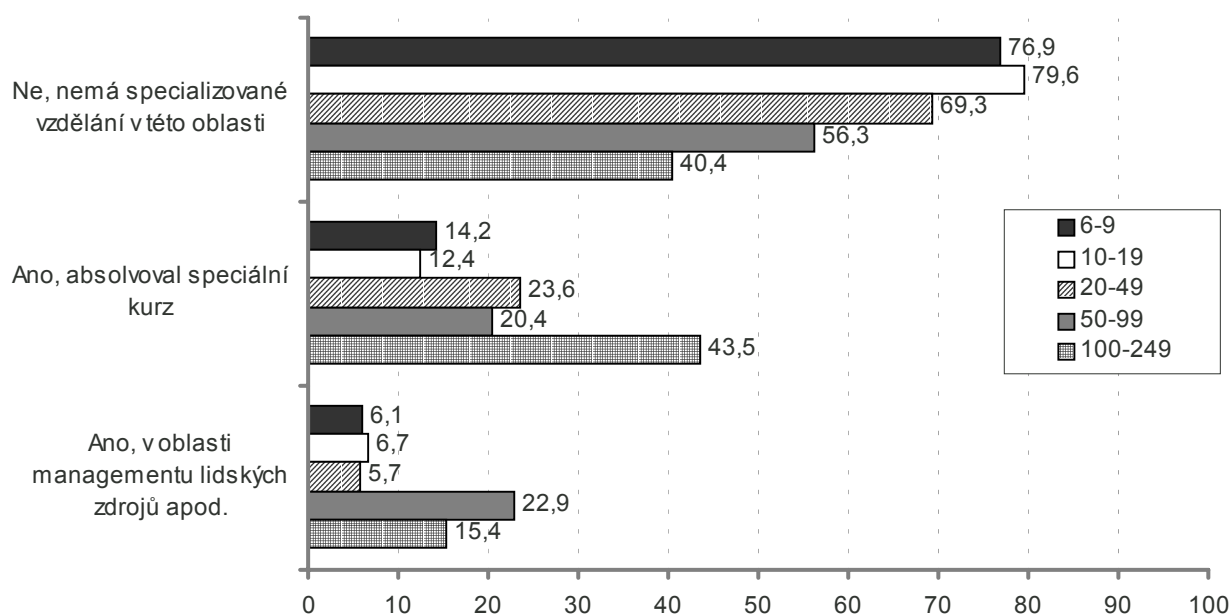
Podrobnější třídění ve skupině MSP (Obr. 8) potvrdilo, že v menších podnicích příslušný pracovník nejčastěji nemá specializované vzdělání v oblasti vzdělávání a rozvoje. Avšak už

od velikosti 100 zaměstnanců absolvoval tento pracovník nejčastěji speciální kurz. Vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů mají nadprůměrně často tito pracovníci v podnicích od 50 do 249 zaměstnanců.

Obrázek 7: Podíly organizací podle specializovaného vzdělání pracovníka odpovědného za oblast vzdělávání a rozvoje (v %)



Obrázek 8: Podíly organizací podle specializovaného vzdělání pracovníka odpovědného za oblast vzdělávání a rozvoje – MSP (v %)



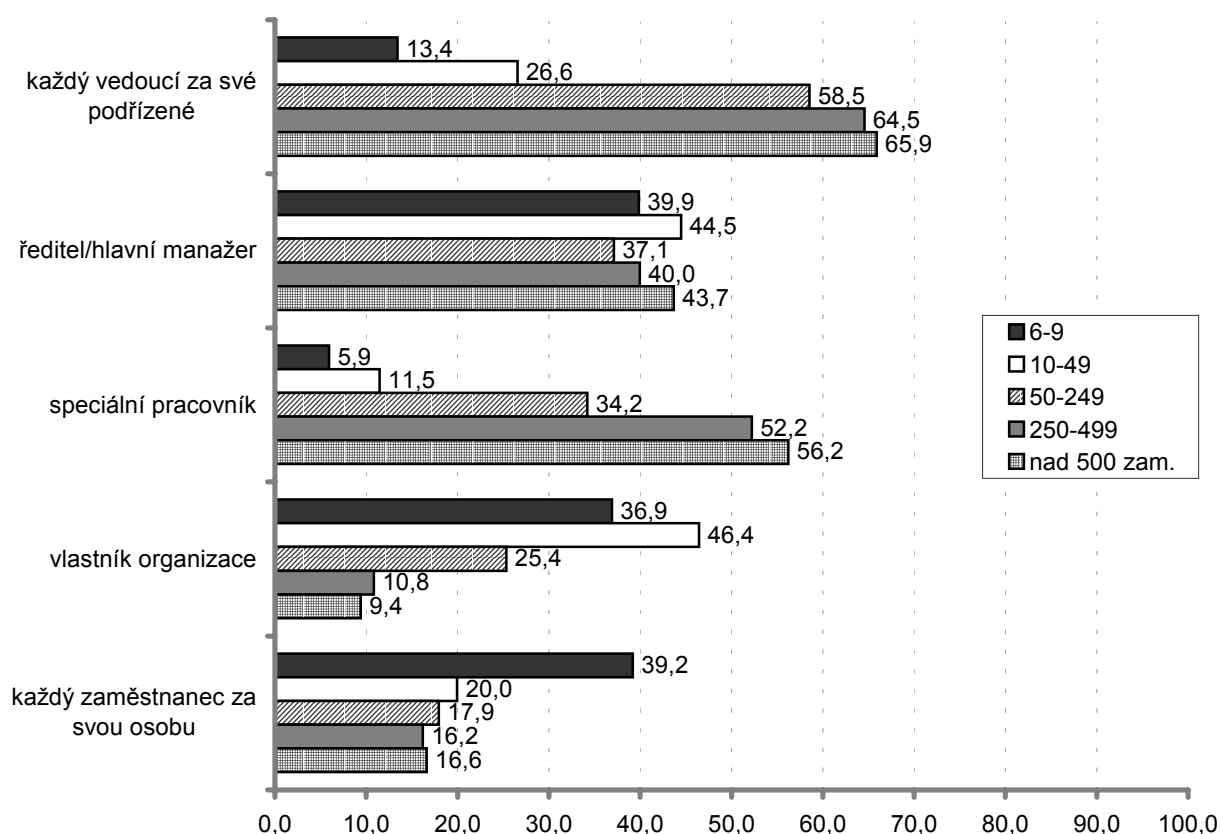
Z výkonnostního hlediska nevykazuje třídění podle produktivity práce příliš výrazné rozdíly. V podnicích s nárůstem produktivity je častěji uváděno vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů (17,1 % - produktivita vyšší, 12,9 % - stejná nebo vyšší). V podnicích se zahraniční účastí má příslušný pracovník nadprůměrně často vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů (22,6 %) a mírně nadprůměrně často je také absolventem speciálního kurzu (30,8 %).

V případě **navrhování vzdělávacích aktivit** je v celkovém souboru odpovědnou osobou nejčastěji každý vedoucí za své podřízené (47,4 %), následuje ředitel, hlavní manažer (40,3 %), speciální pracovník (29,8 %) a vlastník organizace (28,8 %). Možnost návrhu vzdělávacích aktivit ze strany každého zaměstnance za svou osobu uvedlo 20,1 % podniků.

Vzdělávací aktivity ve skupině MSP rovněž navrhuje nejčastěji každý vedoucí za své podřízené (42 %), následuje ředitel nebo hlavní manažer (39,8 %). Následující pořadí je v MSP odlišné: v 33,8 % organizací je to vlastník organizace a v 23,2 % organizací speciální pracovník. Každý zaměstnanec za svou osobu navrhuje vzdělávací aktivity ve 20,9 % malých a středních podnicích.

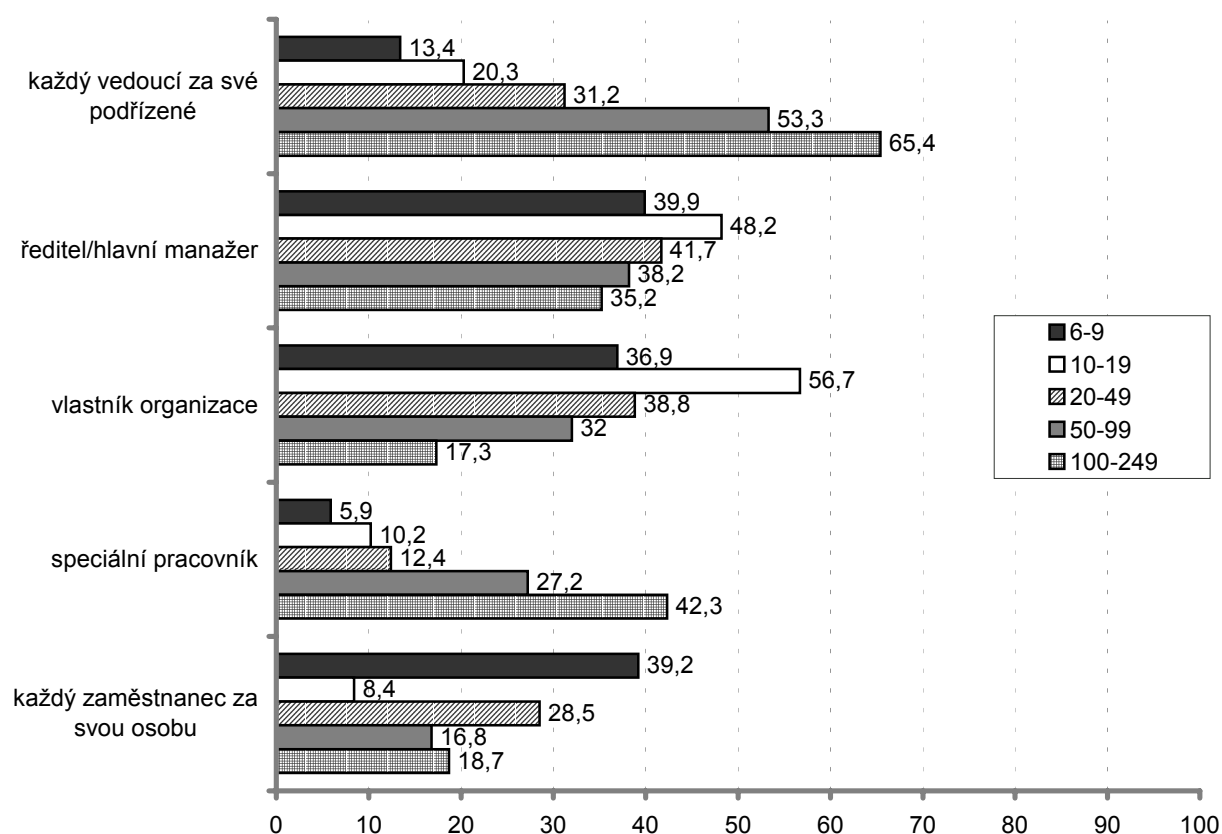
Z velikostního hlediska (Obr. 9) každý vedoucí za své podřízené a speciální pracovník navrhuje vzdělávací aktivity častěji s rostoucí velikostí podniku. Vlastník organizace naopak častěji s klesající velikostí podniku až do 10 zaměstnanců. Každý zaměstnanec za svou osobu navrhuje vzdělávací aktivity výrazně nadprůměrně často v nejmenších podnicích.

Obrázek 9: Podíly organizací podle subjektu odpovědného za navrhování vzdělávacích aktivit (v %)



Podrobnější třídění podle velikosti podniku pro MSP (Obr. 10) pouze potvrdilo zjištění, která jsou uvedena u podniků celkem.

Obrázek 10: Podíly organizací podle odpovědnosti za navrhování vzdělávacích aktivit – MSP (v %)



Z výkonnostního hlediska uvádějí podniky s nárůstem produktivity nadprůměrně často jako odpovědnou osobu speciálního pracovníka (34,6 %) a vedoucího za své podřízené (48,9 %). V podnicích se zahraniční účastí navrhuje vzdělávací aktivity nadprůměrně často každý vedoucí za své podřízené (61,2 %), vlastník organizace (32,1 %) a mírně nadprůměrně také každý zaměstnanec za svou osobu (23,9 %).

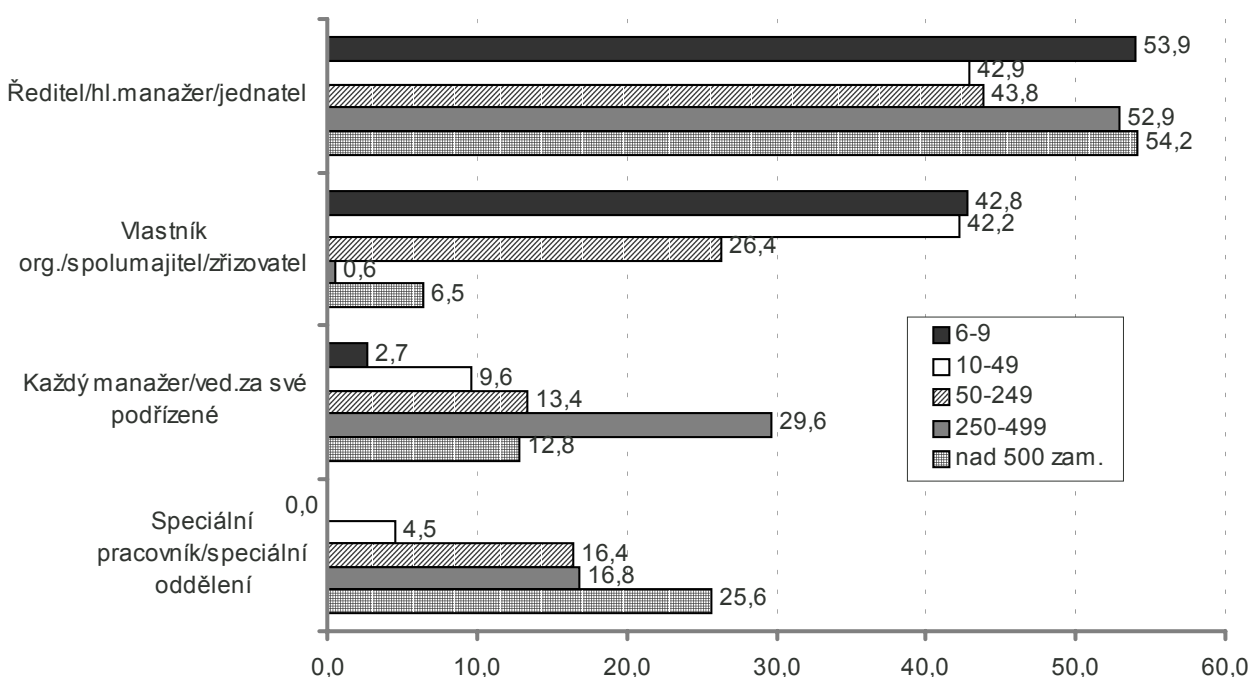
V případě **rozhodování o realizaci vzdělávacích aktivit** je v celkovém souboru nejčastěji uváděna osoba ředitele, hlavního manažera nebo jednatele (46,5 %), v 27,2 % organizací rozhoduje vlastník, spolumajitel anebo zřizovatel. Na třetím místě uváděli respondenti, že každý manažer či vedoucí rozhoduje za své podřízené (13,2 %). Speciální pracovník nebo oddělení rozhoduje o vzdělávacích aktivitách v 12,7 % případů.

Ve skupině MSP rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit v necelé polovině případů ředitel, manažer nebo jednatel (44,6 %), 33,6 % organizací uvedlo, že rozhoduje vlastník, spolumajitel anebo zřizovatel. Na třetím místě uváděli respondenti, že každý manažer či vedoucí rozhoduje za své podřízené (10,9 %). Speciální pracovník nebo oddělení rozhoduje v 10,6 % případů.

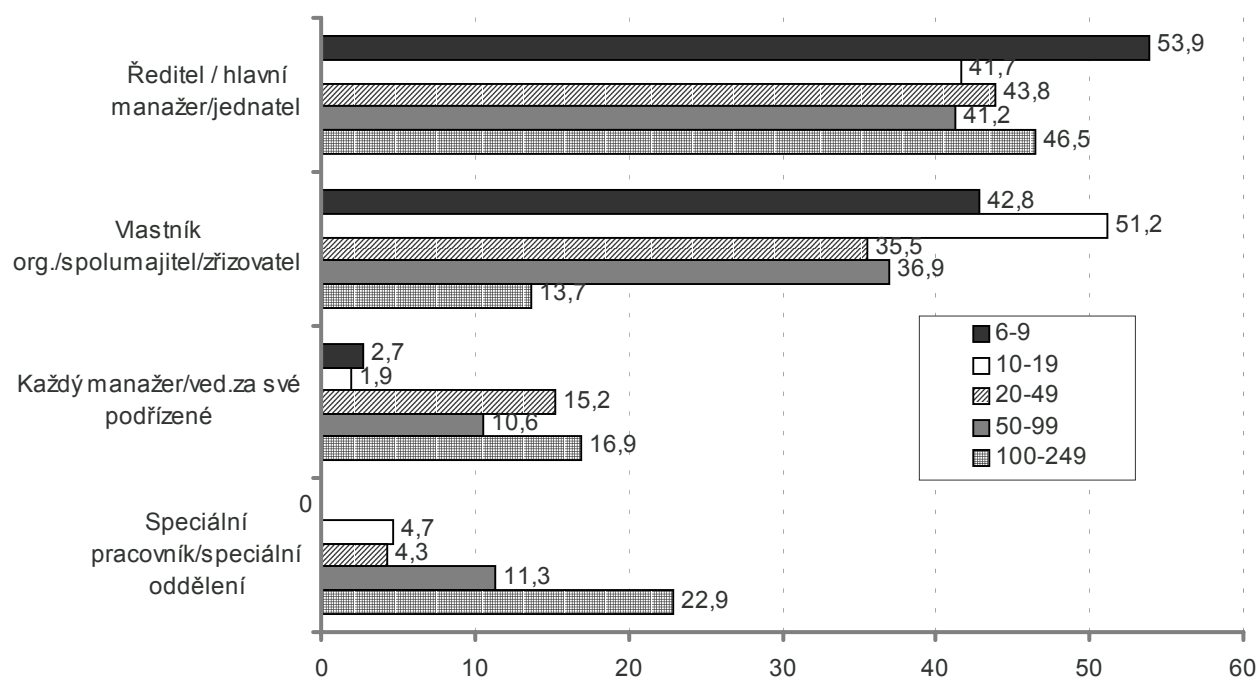
Z velikostního hlediska (Obr. 11) je ředitel, manažer nebo jednatel při rozhodování o realizaci vzdělávacích aktivit u podniků o velikosti 10–49 zaměstnanců těsně následován vlastníkem, spolumajitelem či zřizovatelem. V podnicích nejmenších rozhoduje nadprůměrně často ředitel, hlavní manažer nebo jednatel a také vlastník, spolumajitel nebo zřizovatel. V podnicích s 10–49 zaměstnanci je to nadprůměrně často vlastník, spolumajitel nebo

zřizovatel. V podnicích s 250-499 zaměstnanci rozhoduje nadprůměrně často každý manažer za své podřízené. V největších podnicích je to nadprůměrně často speciální pracovník nebo oddělení.

Obrázek 11: Podíly organizací podle subjektu, který rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit (v %)



Obrázek 12: Podíly organizací podle subjektu, který rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit – MSP (v %)



Podrobnější třídění podle velikosti ve skupině MSP (Obr. 12) ukázalo, že v podnicích od 10 do 19 zaměstnanců rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit nejčastěji vlastník, spolumajitel, případně zřizovatel. V podnicích od 100 do 249 zaměstnanců rozhoduje na druhém místě nejčastěji speciální pracovník následovaný manažerem, který rozhoduje za své podřízené.

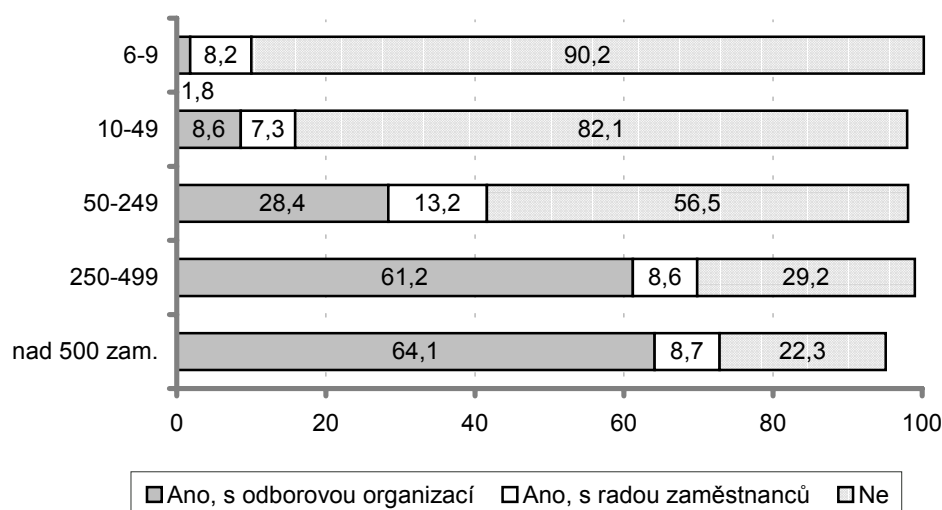
Z výkonnostního hlediska v podnicích s nárůstem produktivity rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit nadprůměrně často vlastník, spolumajitel nebo zřizovatel (33,6 %) a také mírně nadprůměrně ředitel, hlavní manažer nebo jednatel (48,5 %). V podnicích se zahraniční účastí rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit výrazně nadprůměrně často speciální pracovník (22,8 %). V podnicích, které zahraniční účast nemají, rozhoduje výrazně nadprůměrně často vlastník, spolumajitel nebo zřizovatel (31,7 %).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jako součást kolektivní smlouvy. Doplňujícím aspektem pozornosti věnované organizacemi oblasti vzdělávání a rozvoje je zahrnutí příslušného ujednání či článku v kolektivní smlouvě. Tento aspekt odráží především význam, který této problematice věnují samotní zaměstnanci.

V celkovém souboru má pouze třetina podniků uzavřenu podnikovou **kolektivní smlouvu** (33,4 %), 23,5 % z celkového počtu podniků má uzavřenu smlouvu s odborovou organizací, 9,9 % s radou zaměstnanců. Čtvrtina MSP má uzavřenu podnikovou kolektivní smlouvu (26,3 %), 16,3 % z celkového počtu podniků má uzavřenu smlouvu s odborovou organizací, 10,1 % s radou zaměstnanců. Tyto údaje mají poměrně odlišnou strukturu než u podniků celkem.

Z velikostního hlediska (Obr. 13) mají podnikovou kolektivní smlouvu častěji uzavřenu podniky se zvyšující se velikostí. Výrazně vyšší podíl podniků s uzavřenou podnikovou kolektivní smlouvou nalezneme u podniků s 250 a více zaměstnanci. Varianta uzavřené kolektivní smlouvy s radou zaměstnanců je nadprůměrně častá u středně velkých podniků s 50–249 zaměstnanci.

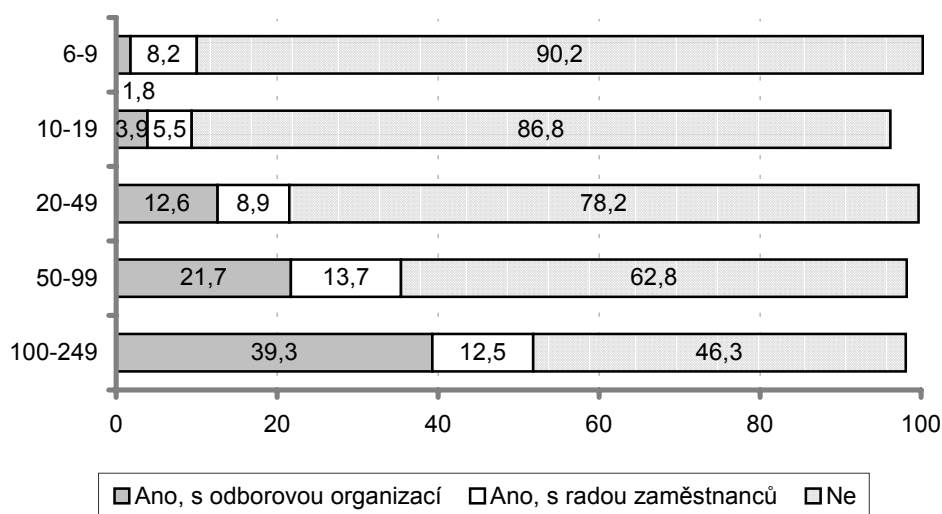
Obrázek 13: Podíly organizací podle uzavřené kolektivní smlouvy (v %)



V podrobnějším velikostním členění (Obr. 14) se s velikostí podniků ve skupině MSP zvyšuje podíl subjektů s uzavřenou kolektivní smlouvou s odborovou organizací, v případě kolektivní

smlouvy s radou zaměstnanců je nárůst podílu těchto podniků výraznější až od organizací s 50 a více zaměstnanci.

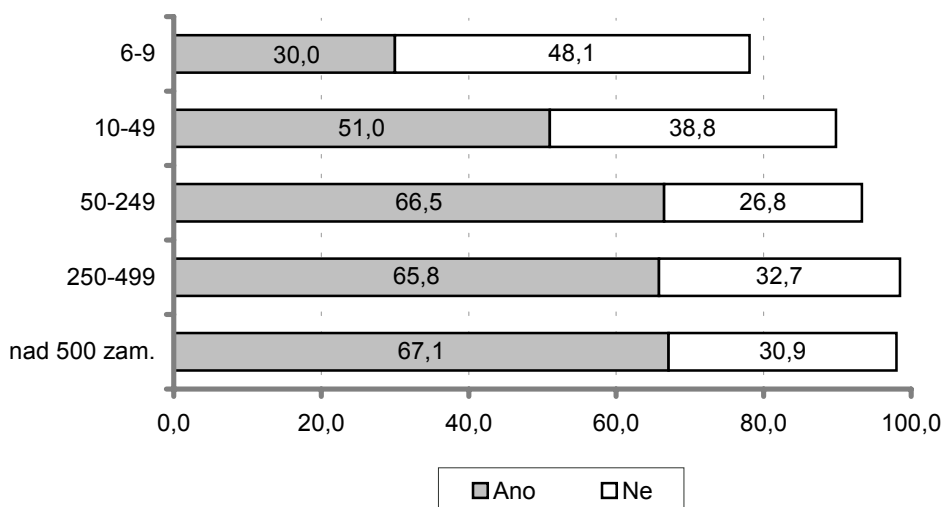
Obrázek 14: Podíly organizací podle uzavřené kolektivní smlouvy – MSP (v %)



V případě zahrnutí ujednání či článku o oblasti **vzdělávání a rozvoje** do kolektivní smlouvy z celkového souboru 62,6 % z 301 podniků, které mají takovou smlouvu uzavřenu, uvedlo, že obsahuje příslušné ustanovení. Ve skupině **MSP** 60,6 % z 201 podniků, které mají uzavřenou kolektivní smlouvu, uvedlo, že obsahuje ujednání či článek o dalším odborném vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Z **velikostního hlediska** (Obr. 15) příslušný článek kolektivní smlouva obsahuje častěji se zvyšující se velikostí podniku s tím, že v podnicích od 50 zaměstnanců si udržuje podíl kladných odpovědí nad 65 %.

Obrázek 15: Podíly organizací podle zahrnutí ustanovení či článku o vzdělávání a rozvoji pracovníků (v %)



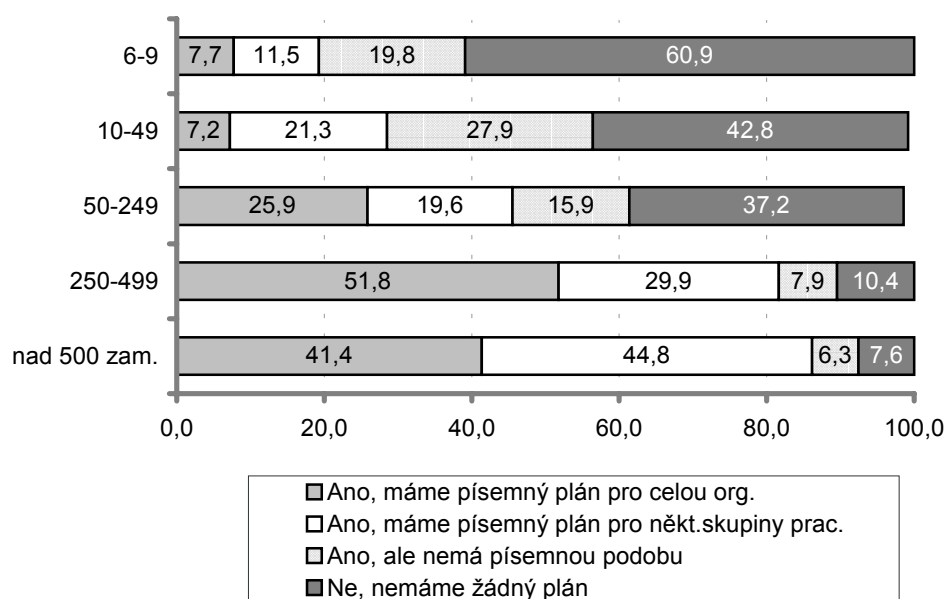
3.6.3 Rozsah vzdělávání

V předchozích částech analýzy byla pozornost věnována základním charakteristikám přístupu organizací k oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, tedy zejména hlediskům, která přibližují systémovost a koncepčnost pojetí této oblasti. V následující části je specifikován samotný rozsah vzdělávání kvantifikovaný vývojem podílu souvisejících nákladů na celkových nákladech na pracovní sílu. S těmito údaji je porovnán vývoj rozsahu vzdělávání pracovníků, tj. v jaké míře provází změna nákladů i změna rozsahu vzdělávání. Zjišťován je i předpoklad organizací ohledně vývoje nákladů na vzdělávání po vstupu do Evropské unie. Očekávání tohoto vývoje vlastně odrážejí pocíťované stávající nedostatky ve srovnání se zahraniční konkurencí a význam přikládáný vzdělávání pracovníků při udržení či zvyšování konkurenceschopnosti. Hodnocení rozsahu vzdělávání podle uvedených hledisek je uvozeno rozlišením organizací ve zkoumaném vzorku podle formulace plánu vzdělávání. Tato charakteristika propojuje hledisko vývoje nákladů a výdajů se systémovostí přístupu organizací v dané oblasti.

Plán vzdělávání. Údaje o aktivitě organizací při plánování vzdělávacích aktivit nejsou příliš příznivé. Připomeňme, že v průměru 60,7 % organizací zajišťuje pro své pracovníky vzdělávání, z nich však pouze 64,3 % v celkovém souboru formuluje jeho plán. Téměř čtvrtina podniků má vypracovaný plán vzdělávání pro celou organizaci (23,8 %), téměř další čtvrtina má vypracovaný plán vzdělávání pro některé skupiny pracovníků (22,9 %), celkem tedy v 46,7 % organizací má plán písemnou podobu, v 17,6 % organizací plán nemá písemnou podobu. Třetina podniků nemá žádný plán vzdělávání (34,9 %).

Ve skupině MSP má plán vzdělávání 57,1 % podniků. Šestina podniků má vypracovaný plán pro celou organizaci (17,4 %), pětina má vypracovaný plán pro některé skupiny zaměstnanců (19,3 %). Asi 40 % podniků nemá žádný plán vzdělávání.

Obrázek 16: Podíly organizací podle vypracovaného plánu vzdělávání (v %)

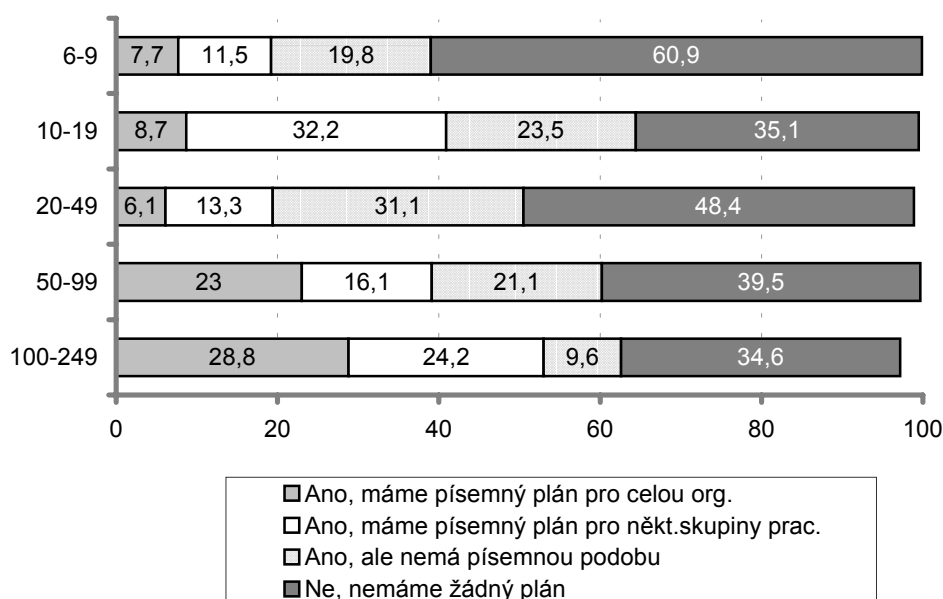


Z velikostního hlediska (Obr. 16) mají písemný plán vzdělávání nadprůměrně často podniky od 250 zaměstnanců. Naopak v podnicích do 249 zaměstnanců nadprůměrně často takový

plán nemají vůbec. Písemný plán vzdělávání pro celou organizaci je formulován nadprůměrně často v podnicích od 50 zaměstnanců. Podniky od 6 do 49 zaměstnanců nemají naopak nadprůměrně často plán žádný. Podniky nad 500 zaměstnanců mají tento plán vypracovaný jen pro některé skupiny pracovníků o něco málo častěji než pro všechny.

V podrobnějším členění ve skupině MSP (Obr. 17) mají plán pro některé skupiny pracovníků nadprůměrně často v podnicích s 10 – 19 a 100 – 249 zaměstnanci.

Obrázek 17: Podíly organizací podle vypracovaného plánu vzdělávání – MSP (v %)



Z výkonnostního hlediska mají písemný plán vzdělávání pro celou organizaci nadprůměrně často podniky s nárůstem produktivity. Podniky s produktivitou stejnou nebo nižší nemají naopak nadprůměrně často žádný plán (45 %). Podniky se zahraniční účastí mají výrazně nadprůměrně často vypracovaný plán vzdělávání pro celou organizaci (37,5 %) a také pro některé skupiny pracovníků (33,3 %).

V širším mezinárodním srovnání jsou sledovány důvody vytváření plánu dalšího vzdělávání (Tab. 12). V České republice (podobně jako v EU-15) je nejčastějším důvodem předmět diskuse mezi managementem a zaměstnanci a význam tohoto důvodu roste s velikostí podniku. Významnějším důvodem oproti průměru EU-15 je v České republice získání certifikátu/akreditace jako podniku poskytujícího kvalitní vzdělávání.

Tabulka 12: Důvody vytváření plánu dalšího vzdělávání (% organizací poskytujících vzdělávání)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Předmět diskuse mezi managementem a zaměstnanci										
Malé	66	67	53	75	23	57	39	49	9	74
Střední	73	67	62	76	22	57	38	56	15	80
Velké	76	72	69	65	20	68	47	40	8	82
Průměr	69	68	59	74	22	59	40	50	10	78
Získání pozornosti managementu vůči významu dalšího odborného vzdělávání										
Malé	43	18	22	34	31	16	31	5	0	26
Střední	47	49	45	23	45	36	34	25	7	40
Velké	55	51	57	43	65	51	38	57	4	52
Průměr	45	34	37	32	43	30	33	22	4	36
Získání certifikátu/akreditace jako podnik poskytující kvalitní vzdělávání										
Malé	40	35	36	13	71	25	37	49	9	18
Střední	40	42	62	28	68	37	47	55	25	32
Velké	41	44	59	19	60	41	50	61	40	55
Průměr	40	39	50	18	68	32	42	53	27	29
Naplnění zákonných požadavků nebo kolektivních smluv										
Malé	26	19	19	41	17	11	27	3	22	17
Střední	28	22	15	35	18	13	32	11	18	30
Velké	21	19	21	24	28	11	29	18	31	41
Průměr	26	20	18	37	20	12	29	9	25	26
Získání finanční podpory z EU										
Malé	4	0	2	1	0	1	5	2	5	0
Střední	5	4	1	2	0	1	0	2	0	2
Velké	5	4	1	3	1	1	0	2	2	2
Průměr	4	2	1	2	0	1	2	2	3	1
Získání finanční podpory z jiných vnějších zdrojů										
Malé	4	0	4	0	5	0	3	2	0	2
Střední	9	3	2	0	4	3	2	3	4	6
Velké	8	2	2	1	7	1	1	0	2	8
Průměr	5	1	3	0	5	1	3	2	2	5
Ostatní důvody										
Malé	52	11	5	11	21	6	0	13	74	19
Střední	42	4	5	6	35	1	0	15	79	11
Velké	43	12	9	21	42	0	0	23	80	8
Průměr	49	10	6	11	30	3	0	15	78	14

Pramen: EC (2002), s. 59.

Náklady na vzdělávání. V případě nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků, vyjádřených v % celkových nákladů práce, v celkovém souboru pouze 62,9 % organizací bylo schopno uvést konkrétní údaj. Uváděné údaje jsou však očividně velmi výrazně nadsazené a ukazují spíše na neznalost skutečnosti ze strany respondentů. Je proto vhodnější v tomto případě použít alespoň pro základní ilustraci výsledky mezinárodního šetření CVTS, které bylo prováděno podle standardizované metodologie pro členské a kandidátské země EU.

Podle uvedeného srovnání (Tab. 13, Obr. 18) roste podíl výdajů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČR s růstem velikosti organizací až do skupiny s 250-499 zaměstnanci, poté se podíl snižuje a opět narůstá ve skupině s 1000 a více zaměstnanci. Ve srovnání s průměrem EU-15 je tento podíl v České republice výrazně nižší ve skupině podniků s 50-249 zaměstnanci a s 500-999 zaměstnanci. V rámci kandidátských zemí je podíl výdajů na vzdělávání v ČR v průměru nejvyšší (pouze v Estonsku vydávají podniky do 249

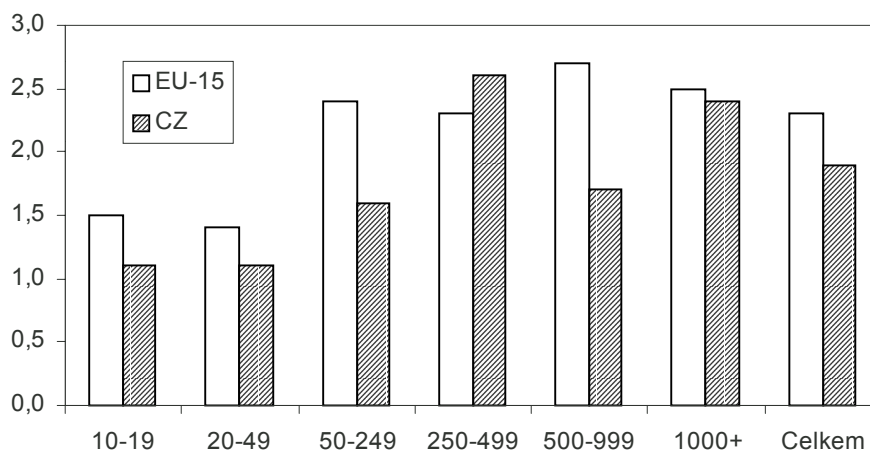
zaměstnanců větší podíl nákladů práce na tento účel). Pro srovnání jsou uvedeny i údaje za tři nejméně vyspělé země EU, tj. Španělsko, Portugalsko, Řecko.

Tabulka 13: Náklady na vzdělávání v % celkových nákladů práce

	EU-15	E	P	EL	CZ	BG	EE	HU	LT	LV	PL	RO	SI
10-19	1,5	0,5	0,2	0,2	1,1	0,7	1,7	0,9	0,3	0,9	0,4	0,2	1,0
20-49	1,4	0,7	0,4	0,3	1,1	0,3	1,5	1,2	0,4	1,5	0,7	0,3	0,8
50-249	2,4	1,1	0,8	1,4	1,6	0,2	2,3	1,0	0,5	0,8	0,6	0,2	0,9
250-499	2,3	1,9	1,2	1,0	2,6	0,2	1,3	1,2	0,7	1,3	0,6	0,4	1,0
500-999	2,7	2,1	3,2	0,7	1,7	0,4	1,5	1,1	0,7	1,1	1,2	0,3	2,0
1000+	2,5	2,1	2,0	1,0	2,4	2,0	1,8	1,5	1,6	1,4	1,7	0,8	1,8
Celkem	2,3	1,5	1,2	0,9	1,9	1,0	1,8	1,2	0,8	1,1	0,8	0,5	1,3

Pramen: EUROSTAT (2002), s. 149.

Obrázek 18: Náklady na vzdělávání v % celkových nákladů práce



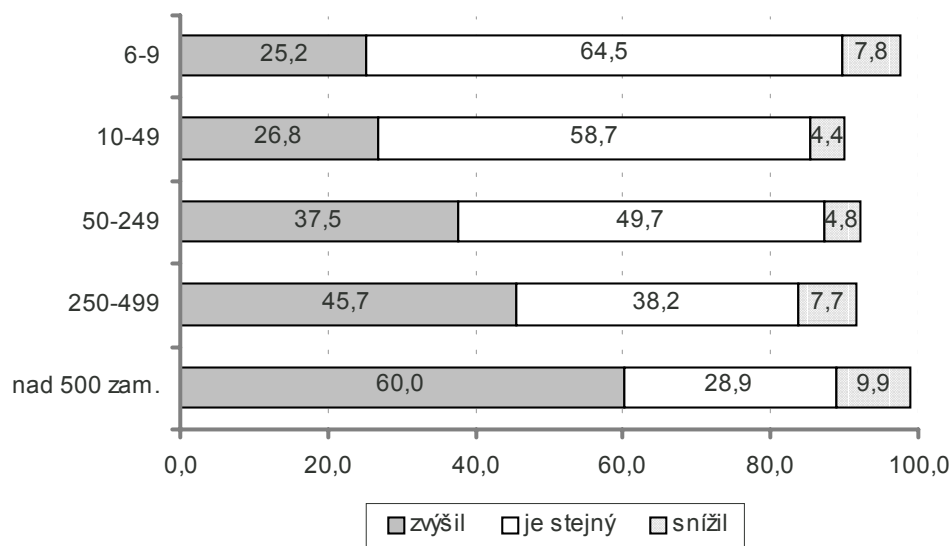
Ve světle výše zmíněné nadsazenosti údajů o podílu výdajů na vzdělávání a rozvoj pracovníků na celkových nákladech práce v prováděném šetření je samozřejmě otázkou, do jaké míry lze považovat za objektivní vyjádření o **vývoji těchto výdajů** oproti situaci před třemi roky. Podíl nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v celkovém souboru zůstal v polovině podniků stejný (50,1 %), 36,6 % podniků uvedlo, že tento poměr se zvýšil.

Ve skupině MSP je více než polovina těch, kde se podíl nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků nezměnil (54,5 %), ve třetině podniků se tento poměr zvýšil (32,6 %).

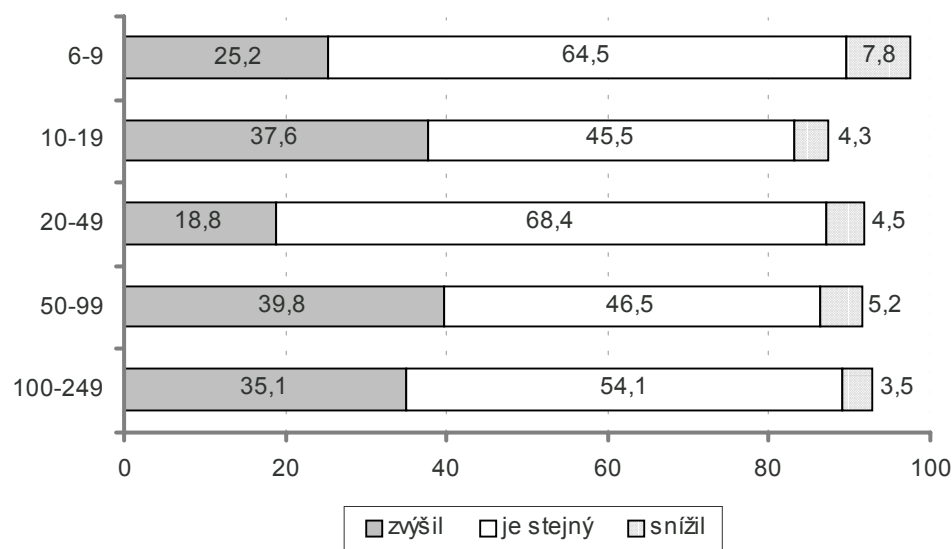
Z velikostního hlediska se podíl nákladů na vzdělávání zvyšoval častěji s rostoucí velikostí podniku (Obr. 19).

Podrobnější třídění podle velikosti podniku ve skupině MSP (Obr. 20) ukazuje, že změna výdajů není jednoznačně závislá na velikosti podniku. Podíl nákladů na vzdělávání se zvýšil nadprůměrně často v podnicích 10–19 a 50–249 zaměstnanců. V podnicích s 10–19 zaměstnanci a v podnicích nejmenších tento podíl zůstal nadprůměrně často stejný.

Obrázek 19: Změna podílu nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v % celkových nákladů práce za poslední tři roky



Obrázek 20: Změna podílu nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v % celkových nákladů práce za poslední tři roky – MSP



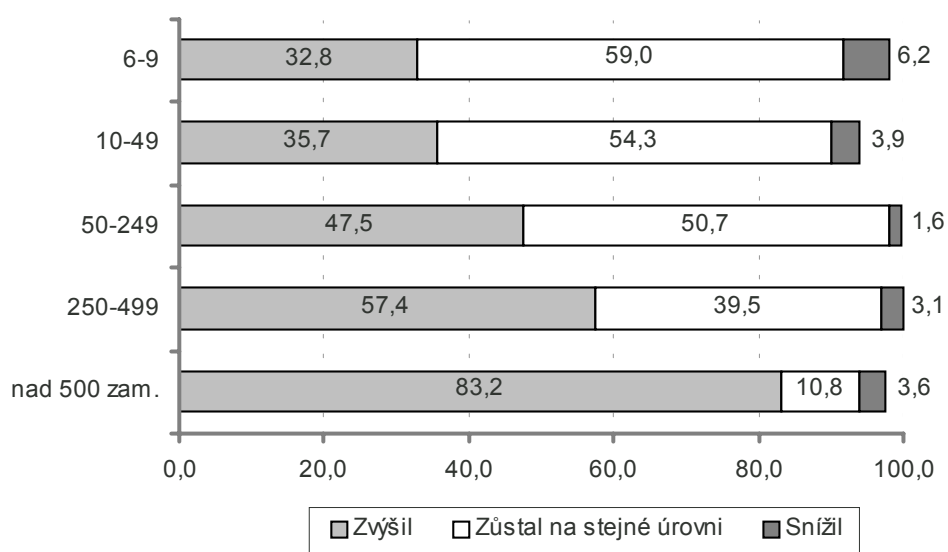
Z hlediska výkonnosti podniky s nárůstem produktivity nadprůměrně často uvádějí zvýšení podílu nákladů na vzdělávání (45,7 %). V podnicích se stagnující produktivitou nadprůměrně často uvádějí podíl nákladů na vzdělávání stejný (67,8 %). Podniky se zahraniční účastí uvedly nadprůměrně často, že podíl nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků se zvýšil (47,8 %). Podniky bez zahraniční účasti uvedly nadprůměrně často, že tento podíl je stejný (54,9 %).

Rozsah vzdělávání. Z hlediska vývoje **rozsahu vzdělávání** pracovníků jsou údaje poněkud odlišné. V celkovém souboru v téměř polovině podniků se v posledních třech letech zvýšil

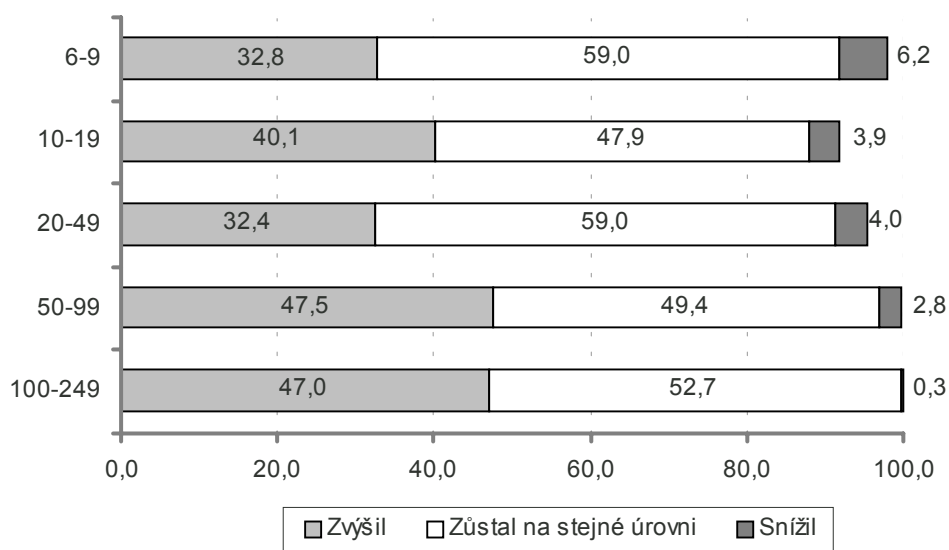
rozsah vzdělávání pracovníků (47,5 %), téměř stejná část podniků uvedla, že rozsah vzdělávání pracovníků zůstal stejný (47,3 %).

Ve skupině MSP se v 41,7 % podniků v posledních třech letech zvýšil rozsah vzdělávání pracovníků (41,7 %), více než polovina podniků uvedla, že rozsah vzdělávání pracovníků zůstal stejný (53 %). Z velikostního hlediska se rozsah vzdělávání pracovníků častěji zvýšil s rostoucí velikostí podniku. V nejmenších podnicích se tento rozsah nadprůměrně často snížil (Obr. 21).

Obrázek 21: Podíly organizací podle změny rozsahu vzdělávání pracovníků v posledních třech letech (v %)



Obrázek 22: Podíly organizací podle změny rozsahu vzdělávání pracovníků v posledních třech letech – MSP (v %)



V podrobnějším velikostním členění skupiny MSP (Obr. 22) v podnicích s 6–9 a 10–49 zaměstnanci zůstal rozsah vzdělávání pracovníků nadprůměrně často stejný. Rozsah vzdělávání se nadprůměrně často zvýšil v podnicích s 50–249 zaměstnanci.

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity výrazně nadprůměrně často zvyšují rozsah vzdělávání svých pracovníků (59,6 %). Rovněž podniky se zahraniční účastí, zvyšují rozsah vzdělávání svých pracovníků výrazně nadprůměrně často (57,2 %, 70,2 %).

V případě účasti pracovníků (v %) na vzdělávání a rozvoji (kromě povinných školení ze zákona) v **posledních 12 měsících** na tuto otázku odpovědělo celkem 497 podniků. V průměru se v nich v uplynulém roce zúčastnilo vzdělávání 39 % pracovníků. Tato veličina má však relativně vysokou standardní odchylku, 30,9 %. Deset procent podniků vzdělává méně než 5 % zaměstnanců, polovina méně než 30 %. Středních padesát procent je mezi 10 % a 60 %, což je hodně široký pás. Průměrná hodnota je lehce pod 40 % procenty, což je způsobeno hlavně mocnou kategorií 0-10 %.

Ve skupině MSP odpovědělo 393 podniků. Je zde nepatrně nižší průměrné procento vzdělávaných pracovníků, 37,5%, avšak medián zůstává beze změny. Výsledky z hlediska struktury jsou velmi podobné souboru všech podniků.

Z velikostního hlediska (Tab. 14) nejméně školenými a vzdělávanými jsou zaměstnanci podniků s 50-249 zaměstnanci, nejmnocnější kategorie (průměr 33,7 %, medián 25 %). Naopak největší procento pracovníků se školí ve firmách s 6-9 zaměstnanci (45,3 %, 39,6 %) a v největších podnicích nad 500 zaměstnanců (49,1 %, 48,9 %). U malých firem není tak nákladné školit více pracovníků, u velkých firem k tomu zřejmě přispívá důsledná kontrola a plánování vzdělávání.

Podrobnější třídění v rámci MSP ukazuje, že kategorie s 10-50 zaměstnanci zahrnuje dvě velmi rozdílné skupiny. Podniky s 10-20 zaměstnanci patří ke skupinám s nejvyšším rozsahem vzdělávání (53,8 %, 50 %), naopak hned následující kategorie s 20-50 zaměstnanci vzdělává nejméně (28,7 %, 19,1 %).

Tabulka 14: % pracovníků organizace, které se v posledních 12 měsících zúčastnilo vzdělávání a rozvoje pracovníků

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50- 249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
0-10	24,5	27,4	10,7	27,4	30,9	17,8	8,4	10,7	16,5	35,5	31,9	29,9
11-20	11,9	12,6	23,4	10,7	11,4	10,0	8,9	23,4	7,0	13,5	8,2	15,4
21-30	10,7	10,5	11,0	7,0	12,5	9,7	13,8	11,0	4,3	9,0	10,5	15,2
31-40	5,6	4,4	5,2	1,7	5,9	11,9	7,7	5,2	2,1	1,3	3,8	8,5
41-50	14,6	13,4	15,0	18,8	9,8	16,6	22,1	15,0	19,5	18,3	10,4	9,2
51-60	3,4	3,5	2,6	4,9	3,2	2,3	1,9	2,6	10,6	0,7	2,9	2,8
61-70	2,9	1,8	3,2	0,2	2,5	4,8	9,2	3,2	..	0,4	4,3	0,3
71-80	6,2	6,3	2,5	7,5	6,4	3,2	8,5	2,5	7,1	7,7	8,4	4,1
81-90	3,2	2,7	3,6	3,2	2,2	4,0	6,8	3,6	1,5	4,4	3,7	0,3
91-100	7,9	8,4	18,1	8,6	6,3	5,2	6,9	18,1	17,9	1,6	5,5	7,3
Nevím	9,1	8,7	4,6	10,0	8,9	14,4	5,7	4,6	13,5	7,4	10,4	7,0

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity (41,7 %, 40 %) výrazně více vzdělávají než podniky se stagnující produktivitou (31,8 %, 20 %). Podniky se zahraniční

účastí (48,9 %, 50 %) mají výrazně vyšší procento vzdělávaných pracovníků než ostatní (35 %, 30 %).

V širším mezinárodním srovnání, jak již bylo zmíněno, patří Česká republika mezi sledovanými kandidátskými zeměmi z hlediska podílu podniků poskytujících vzdělávání k nejúspěšnějším a její výsledky jsou srovnatelné i s průměrem EU ve všech velikostních skupinách podniků. Naopak nižší je v ČR intenzita vzdělávání vyjádřená počtem hodin na účastníka kurzu, převažují tedy spíše krátkodobější vzdělávací aktivity (Tab. 15).

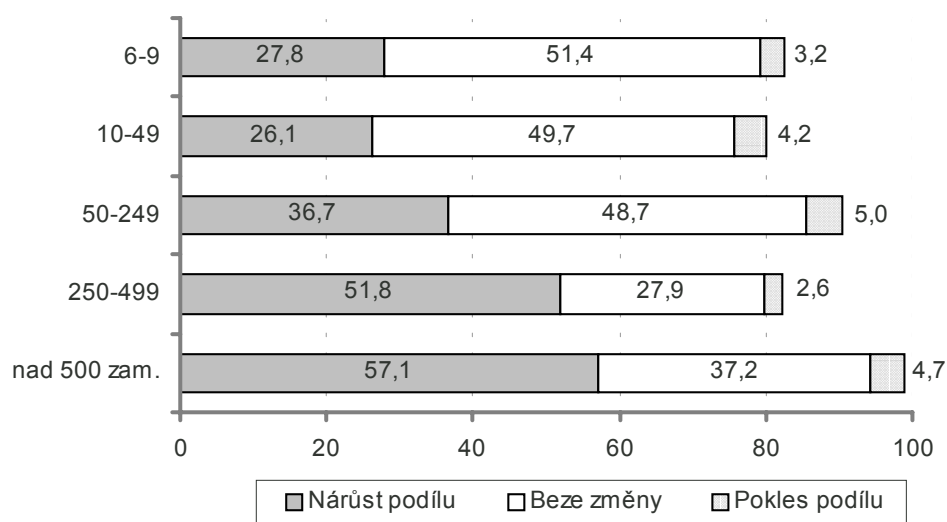
Tabulka 15: Ukazatele rozsahu a intenzity podnikového vzdělávání, EU-15 a kandidátské země (v %)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podíl pracovníků účastnících se vzdělávacích kurzů (pouze podniky poskytující vzdělávací kurzy)										
Malé	43	27	42	27	32	23	31	31	30	50
Střední	42	22	42	25	22	15	22	28	19	35
Velké	49	29	53	30	26	22	24	37	20	50
Průměr	47	28	49	28	26	20	25	33	20	46
Průměrný počet hodin vzdělávacích kurzů na účastníka										
Malé	33	40	26	31	45	48	39	34	57	43
Střední	32	24	24	26	38	39	33	27	40	24
Velké	30	36	25	35	36	41	32	26	42	23
Průměr	31	35	25	31	38	41	34	28	42	24

Pramen: EC (2002), s. 58.

Předpoklad vývoje výdajů na vzdělávání. Zvýšení podílu výdajů na vzdělávání na celkových nákladech práce očekává po vstupu do EU v celkovém souboru 34,7 % organizací, větší podíl organizací změnu neočekává (46,8 %), 4,3 % organizací očekává pokles. Ve skupině MSP 31 % podniků uvedlo, že očekávají po vstupu do EU nárůst podílu výdajů na vzdělávání na celkových nákladech práce. 49,6 % uvedlo, že očekávají, že tento podíl se nezmění a 4,4 % očekávají jeho pokles. Výsledky jsou tedy podobné jako u podniků celkem.

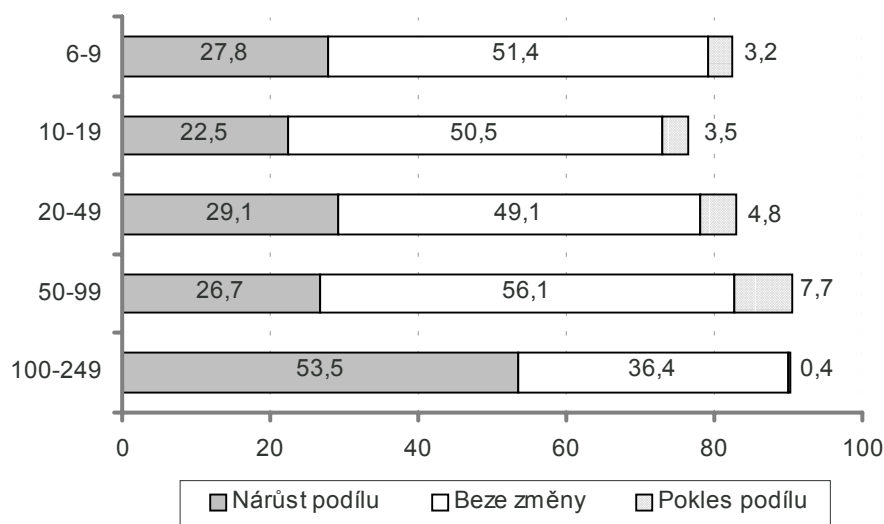
Obrázek 23: Předpoklad vývoje podílu výdajů na vzdělávání a rozvoj pracovníků na celkových nákladech práce po vstupu do EU (v %)



Z velikostního hlediska nárůst podílu výdajů na vzdělávání očekávají častěji podniky se zvyšující se velikostí (Obr. 23).

V podrobnějším velikostním členění (Obr. 24) podniky nad 100 zaměstnanců výrazně častěji očekávají nárůst podílu výdajů na vzdělávání než podniky menší.

Obrázek 24: Předpoklad vývoje podílu výdajů na vzdělávání a rozvoj pracovníků na celkových nákladech práce po vstupu do EU – MSP (v %)



Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity očekávají zvýšení podílu výdajů na vzdělávání výrazně častěji (45,5 %) než podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší (21,7 %). Podniky se zahraniční účastí očekávají nárůst podílu výrazně častěji (51,3 %) než podniky bez účasti zahraničního partnera (31,0 %).

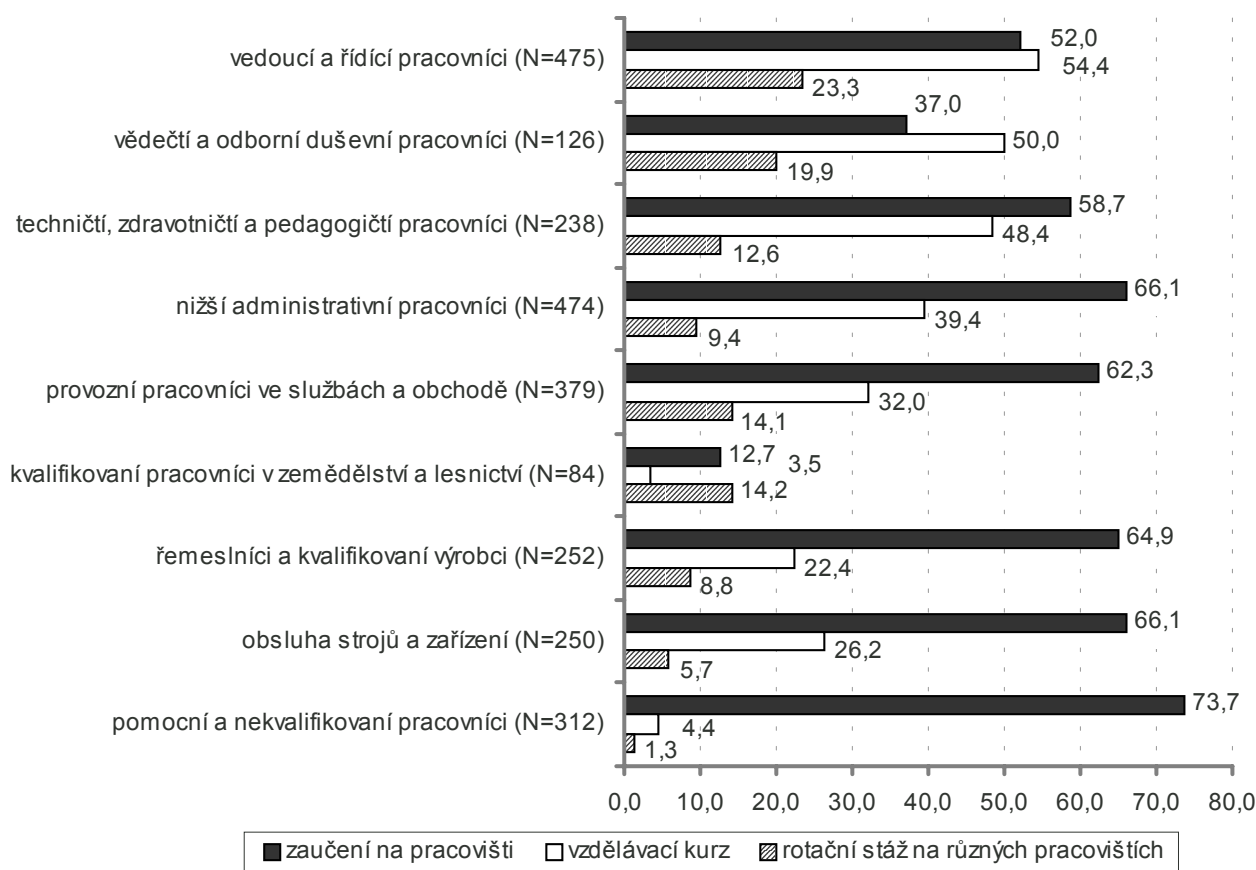
3.6.4 Zaměření vzdělávání

Forma počátečního zaškolení. Na otázku po formě počátečního zaškolení pracovníků odpovídaly pouze podniky, které kromě povinných zaškolení zajišťují nějaké vzdělávací a rozvojové aktivity. Formy zaškolení pro jednotlivé skupiny zaměstnání uváděly jen ty podniky, které tyto skupiny zaměstnání mají (Obr. 25).

Nejrozšířenější formou počátečního zaškolení pracovníků je u většiny zaměstnání v celkovém souboru zaučení. Pouze u vedoucích, řídicích, vědeckých a odborných duševních pracovníků převažuje vzdělávací kurz (externí či interní). Ve srovnání s ostatními skupinami zaměstnání je u nich relativně častou formou také stáž. Forma kurzu je častější se zvyšující se kvalifikací, předpokládanou u jednotlivých skupin zaměstnání. Stáž je nejčastější formou počátečního zaškolení u kvalifikovaných pracovníků v zemědělství a lesnictví.

Ve skupině MSP je podíl pracovníků školených po nástupu různými způsoby víceméně stejný jako u podniků celkem.

Obrázek 25: Podíly podniků podle formy počátečního pracovního zaškolení (v %)

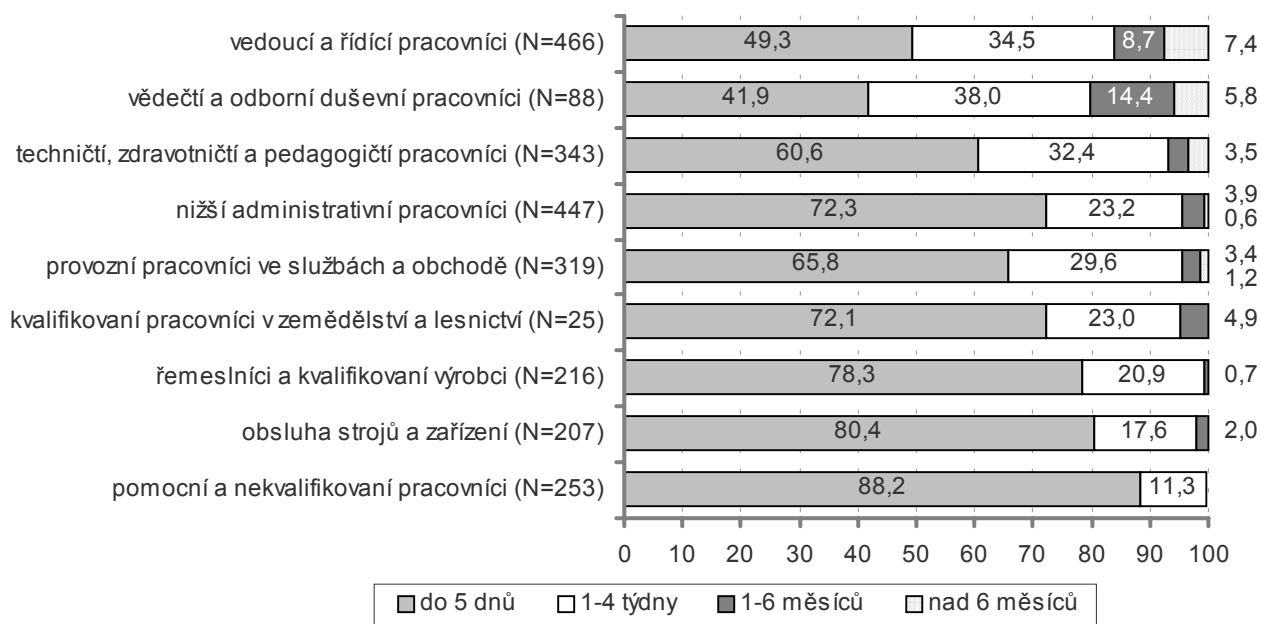


Typ vzdělávání a rozvoje pracovníků. Rovněž otázku na typ vzdělávání pracovníků odpovídaly jen ty podniky, které tyto skupiny zaměstnání ve svém podniku mají. V případě délky školení (Obr. 26) jednoznačně převažují školení krátká, tedy do pěti dnů. Nejméně převažují u vědeckých, nejvíce u nekvalifikovaných pracovníků. Druhou nejčastější délkou školení jsou 1-4 týdny. Nejvyšší je podíl této délky školení u vědeckých pracovníků, nejméně opět u nekvalifikovaných. Pro kategorie s nižším vzděláním je doba školení spíše kratší. Ve všech kategoriích se více než 90 % zaměstnanců vzdělává kratší dobu než jeden měsíc.

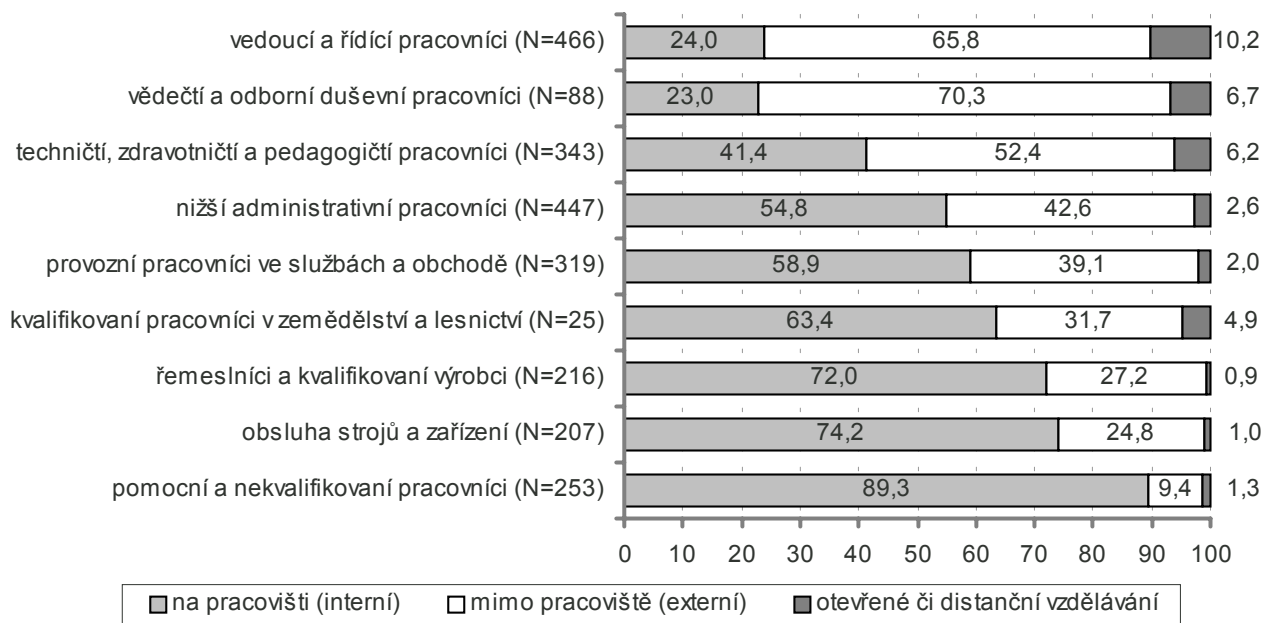
U forem vzdělávání (Obr. 27) je trend do jisté míry podobný. Protože externí školení je ve většině případů dražší, investují podniky do těchto kurzů výrazně více u vědeckých pracovníků, nejméně u pomocných sil. Úměrně rostoucím nárokům na jednotlivé kategorie klesá podíl externích školení a stoupá podíl interních. Pomocní pracovníci jsou školeni téměř výhradně touto formou. Otevřené a distanční formy vzdělávání nejsou využívány skoro vůbec, okrajovou roli hrají jen u prvních třech kategoriích.

Pro typ vzdělávání (Obr. 28) je opět zřejmé rozdělení na dvě skupiny, kategorie s vyšším vzděláním a ostatní. V první skupině se pracovník již jen specializuje a zvyšuje si stávající kvalifikaci, ve druhé skupině je často vyžadována základní výuka na pracovišti. Vědečtí a odborní pracovníci se jen málokdy účastní výuky a často absolvují kurzy, zatímco nekvalifikovaná pracovní síla se účastní výuky v 81,7 % případů. Z porovnání výsledků pro typ a formu vzdělávání je patrné, že výuka je většinou interní, kurzy naopak externí.

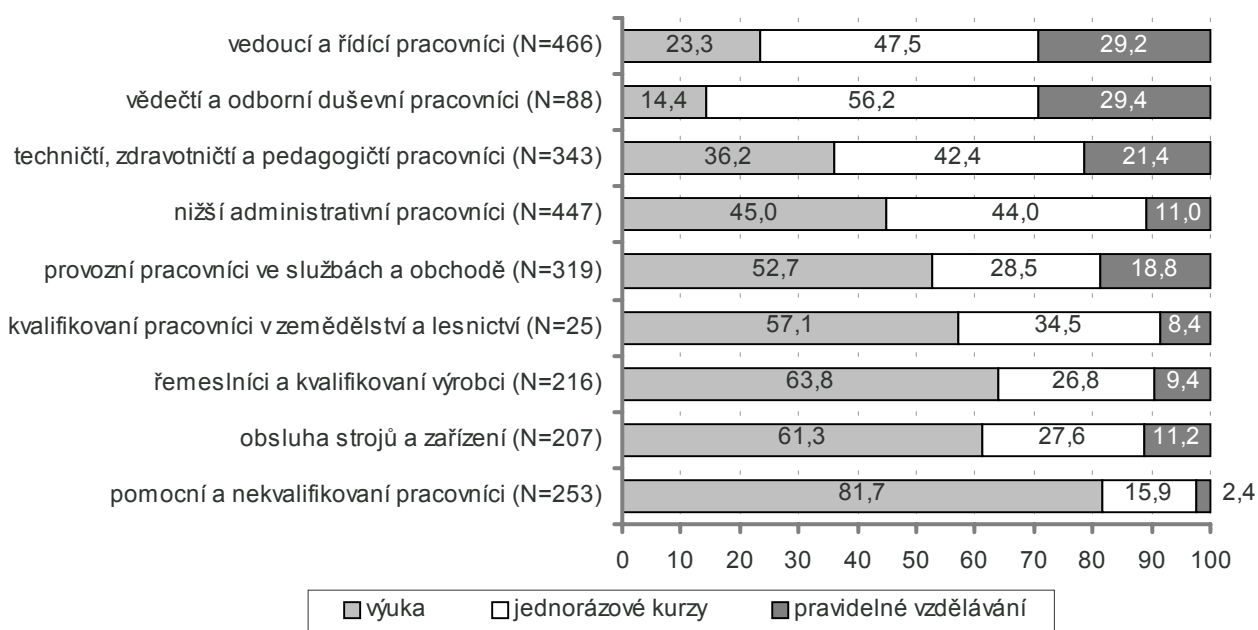
Obrázek 26: Podíly organizací podle délky vzdělávání (v %)



Obrázek 27: Podíly organizací podle formy vzdělávání (v %)



Obrázek 28: Podíly organizací podle typů vzdělávání v rámci pracovního procesu (v %)



V širším mezinárodním srovnání Česká republika v průměru vykazuje nižší podíl organizací realizujících interní vzdělávací kurzy oproti EU-15 (Tab. 16), z velikostního hlediska se tento podíl zvyšuje s růstem počtu zaměstnanců.

Tabulka 16: Podíly organizací realizujících interní vzdělávací kurzy, EU-15 a kandidátské země, (v %)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Malé	50	31	30	22	30	8	15	33	17	31
Střední	68	45	44	40	39	16	23	36	28	57
Velké	86	70	75	77	71	42	48	63	66	71
Průměr	56	40	37	28	36	14	19	36	34	48

Pramen: EC (2002), s. 58.

Intenzita vzdělávacích kurzů je vyjádřena počtem hodin na účastníka (Tab. 17). Počet hodin věnovaných na vzdělávání je v průměru vyšší v podnicích zavádějících nové technologie a zvyšuje se s velikostí podniků. V EU jsou však rozdíly malé (8 hodin z každého tisíce hodin pracovní doby v malých a středních podnicích, ve velkých podnicích 9 hodin). Ve sledovaných kandidátských zemích je situace výrazně rozdílnější. ČR patří i v tomto ohledu k nejúspěšnějším, tj. průměrná intenzita vzdělávacích aktivit je nejvyšší v obou skupinách podniků.

Z hlediska realizovaného typu vzdělávání (Tab. 18) nepřekvapuje, že jejich největší spektrum poskytují velké podniky. Větší význam v jejich případě (oproti malým a středním podnikům) sehrávají formy vzdělávání odehrávající se mimo pracovní prostředí, tj. konference, workshopy, přednášky a semináře. V České republice je tato forma vzdělávacích aktivit velmi vysoká ve všech velikostních skupinách i vůči průměru EU, výrazně nižší je naopak význam vzdělávání v pracovním procesu a rovněž forem vzdělávání náročnějších na moderní řídicí postupy (rotace pracovních míst a kroužky učení a kvality), a to i ve srovnání s některými kandidátskými ekonomikami.

Tabulka 17: Průměrný počet hodin vynaložených na kurzy dalšího odborného vzdělávání v organizacích podle přítomnosti nových technologií

	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Podniky s novými technologiemi									
Malé	7	9	7	6	5	4	5	2	13
Střední	3	11	5	6	5	4	5	1	7
Velké	7	15	12	8	7	8	8	5	11
Průměr	6	13	9	7	6	6	6	4	10
Podniky bez nových technologií									
Malé	1	5	2	2	2	1	2	1	2
Střední	1	6	5	2	2	1	2	0	3
Velké	8	9	4	5	2	4	5	3	8
Průměr	4	7	3	3	2	2	3	2	5

Pramen: EC (2002), s. 61.

Tabulka 18: Typy realizovaného vzdělávání, rok 1999 (% podniků)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Vzdělávání v pracovním procesu										
Malé	68	61	43	39	52	36	58	57	47	42
Střední	78	68	54	54	54	38	67	46	66	62
Velké	82	80	76	70	70	62	85	69	73	71
Průměr	71	65	49	43	54	38	61	56	59	53
Konference, workshopy, přednášky, semináře										
Malé	65	58	81	85	69	78	74	66	34	92
Střední	76	65	89	87	78	90	81	89	47	94
Velké	88	74	94	91	86	94	89	100	65	92
Průměr	69	62	84	86	72	83	77	72	45	93
Rotace pracovních míst										
Malé	29	19	6	18	14	4	6	37	24	10
Střední	32	18	11	22	15	5	12	24	34	25
Velké	46	23	18	41	25	14	17	27	27	35
Průměr	30	19	8	20	15	5	8	34	28	19
Kroužky učení/kvality										
Malé	21	25	6	14	9	11	12	4	26	12
Střední	29	25	15	27	14	8	18	3	27	44
Velké	38	46	23	43	25	15	27	11	28	61
Průměr	23	27	10	17	12	10	14	4	27	31
Samostatné učení										
Malé	26	32	26	25	18	17	26	21	28	24
Střední	33	28	35	29	21	17	32	18	23	21
Velké	48	38	45	37	30	27	48	23	25	24
Průměr	29	32	30	26	20	18	28	20	26	23

Pramen: EC (2002), s. 59.

Zaměření vzdělávacích kurzů. Podle zaměření kurzů (Tab. 19) podniky v celkovém souboru nejčastěji vyhledávají kurzy na tato témata: finance a účetnictví (52,6 %), právní či daňové otázky (43,8 %), informační technologie (39,2 %), cizí jazyky (36,1 %), management (35,1 %), technika a technologie (33,9 %), komunikační a prezentační dovednosti (32,7 %) a marketing (32,5 %). Řada respondentů uvedla, že vyhledává rovněž jiné typy kurzů, pro tyto odpovědi byly vytvořeny kategorie kurzů na odborná témata a školení řidičů.

Tabulka 19: Podíly organizací podle nejčastěji vyhledávaného oboru vzdělávacích kurzů (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění					Malé a střední podniky				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Finance/ účetnictví	52,6	49,6	38,2	43,4	56,0	71,4	53,0	38,2	27,8	55,0	50,1	62,9
Právní či daňové otázky	43,8	40,4	32,8	39,5	42,8	64,3	46,3	32,8	23,7	51,1	37,6	48,6
IT/počítače, Inet, výp. tech.	39,2	34,7	27,6	28,4	39,9	49,6	64,7	27,6	28,0	28,7	34,6	46,8
Cizí jazyky	36,1	31,8	42,8	27,2	32,6	46,0	58,6	42,8	21,4	31,4	24,8	41,7
Management	35,1	27,2	5,7	18,9	37,0	64,6	64,4	5,7	13,8	22,6	36,4	37,2
Technika / technologie	33,9	33,7	34,0	28,6	36,5	40,5	28,0	34,0	30,2	27,5	35,3	38,4
Komun./prezent. dovedn.	32,7	26,9	14,4	29,7	27,7	50,9	59,4	14,4	36,7	24,4	25,7	30,3
Marketing	32,5	28,1	10,5	26,4	32,8	58,2	38,5	10,5	22,6	29,1	34,8	30,6
Nákup / prodej	28,5	29,2	11,8	26,9	34,2	29,2	21,9	11,8	28,7	25,5	34,8	33,7
Personální řízení	28,5	22,9	11,3	13,8	31,2	54,1	41,9	11,3	4,7	20,5	23,3	40,4
Řízení kvality	21,7	18,5	6,9	12,6	24,5	43,1	23,1	6,9	8,4	15,7	19,8	30,4
Týmová práce	18,6	13,5	0,7	13,5	16,1	41,0	34,0	0,7	13,1	13,8	17,0	15,2
Log./říz. zásob/říz. nákupu	17,3	16,3	4,7	13,3	20,5	25,7	16,1	4,7	15,1	11,9	19,5	22,0
Ochrana životního prostř.	14,0	12,2	8,0	7,2	16,5	25,4	13,9	8,0	6,1	8,1	10,7	22,8
Odb. v přísluš. oboru čin.	8,1	8,8	14,2	9,9	6,9	4,0	7,6	14,2	4,6	13,8	8,6	4,9
Zahraniční obchod	6,9	5,4	0,9	2,4	8,1	15,2	9,7	0,9	2,8	2,2	5,7	11,2
Public relations	3,9	3,6	..	3,4	4,5	3,7	6,0	..	5,6	1,8	2,6	6,9
Školení řidičů	0,5	0,6	..	0,7	0,7	..	..	..	0,7	0,7	0,9	0,4

Skupina MSP upřednostňuje první čtyři nejčastější témata kurzů ve stejném pořadí jako podniky celkem. Přestože pořadí je stejné, podíl využívání je zpravidla o 2–4 % nižší. Výrazně nižší procento využívání nalezneme zejména u kurzů managementu (27,2 %), prezentačních a komunikačních dovedností (26,9 %) a týmové práce (13,5 %).

Z velikostního hlediska větší podniky vyhledávají většinu typů kurzů častěji. Nejmenší podniky nejčastěji vyhledávají kurzy cizích jazyků (42,8 %) a kurzy týkající se financí a účetnictví (38,2 %). Podniky od 10 do 499 zaměstnanců nejčastěji vyhledávají kurzy zaměřené na finance a účetnictví (10–49 zaměstnanců 43,4 %, 50–249 zaměstnanců 56 %) a na právní či daňové otázky (39,5 %, 42,8 %). Podniky s 250–499 zaměstnanci hned po kurzech financí a účetnictví (71,4 %) vyhledávají kurzy managementu (64,4 %) a na témata právní či daňová (64,3 %). Podniky nad 500 zaměstnanců nejčastěji vyhledávají kurzy zaměřené na informační technologie (64,7 %) a na management (64,4 %).

Ve skupině MSP v podrobnějším členění vyhledávají většinu kurzů častěji podniky nad 50 zaměstnanců. Preference podniků nejmenších byly již komentovány v podnicích celkem. Podniky s 10–19 zaměstnanci nejčastěji využívají kurzy na témata komunikační a prezentační dovednosti (36,7 %), technika a technologie (30,2 %), nákup a prodej (28,7 %) a informační technologie (28 %). Podniky s 20–49 zaměstnanci nejčastěji využívají kurzů financí a účetnictví (55 %), kurzy cizích jazyků (31,4 %), marketingu (29,1 %) a informačních technologií (28,7 %). Podniky s 50–99 zaměstnanci nejčastěji využívají kurzů financí a účetnictví (50,1 %), kurzy právní či daňové (37,6 %), managementu (36,4 %), kurzy na téma technika a technologie (35,3 %) a poměrně často i řadu kurzů dalších. Podniky se 100–249 zaměstnanci nejčastěji vyhledávají kurzy financí a účetnictví (62,9 %), právní či daňové (48,6 %), kurzy informačních technologií (46,8 %), cizích jazyků (41,7 %) a personálního řízení (40,4 %).

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity využívají většiny typů kurzů častěji než podniky, jejichž produktivita klesla anebo zůstala stejná. Podniky se zahraniční účastí rovněž nadprůměrně využívají zejména těch kurzů, které ostatní podniky nevyužívají

zrovna nejčastěji. Podniky se zahraniční účastí nejčastěji využívají, a to hned po kurzech financí a účetnictví (55,6 %), kurzů komunikačních a prezentačních dovedností (54 %), pochopitelně kurzů cizích jazyků (50,2 %), managementu (45,4 %) a marketingu (44,3 %).

V širším mezinárodním srovnání podle oborů (Tab. 20) je v EU nejčastěji zastoupeno vzdělávání v oblasti počítačové techniky (17 % veškerého vzdělávání), a to zvláště v malých podnicích (23 %). Další významněji zastoupené obory upřednostňují spíše velké podniky (technické obory, personální dovednosti, management). V ČR je největší počet hodin věnován rovněž technickým oborům a dále jazykům, což je pochopitelné při celkově nízké úrovni jazykových znalostí v postsocialistických zemích.

Tabulka 20: Hodiny vynaložené na kurzy dalšího odborného vzdělávání podle oboru (v % celkového počtu hodin vynaložených na kurzy dalšího odborného vzdělávání)

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
Účetnictví, finance										
Malé	7	10	12	16	14	14	16	11	11	8
Střední	6	8	10	8	15	17	13	8	7	12
Velké	5	1	6	14	9	6	9	3	3	6
Průměr	5	2	7	13	11	9	11	6	4	7
Počítačová technika, používání počítačů										
Malé	23	4	9	5	11	8	12	13	2	8
Střední	20	18	9	7	11	5	6	9	17	11
Velké	15	6	11	5	14	9	14	5	5	11
Průměr	17	7	11	5	13	8	12	8	5	10
Technické a zpracovatelské obory										
Malé	13	33	6	22	14	20	10	16	10	33
Střední	14	22	10	19	16	21	29	23	5	23
Velké	17	27	15	17	27	24	24	26	6	21
Průměr	16	27	13	19	22	23	22	23	6	23
Ochrana životního prostředí, bezpečnost a zdraví práce										
Malé	10	2	11	4	5	3	6	1	3	5
Střední	9	4	11	6	5	6	4	3	4	9
Velké	9	3	5	2	7	7	6	2	2	7
Průměr	9	3	7	4	6	6	5	2	2	7
Jazyky										
Malé	3	9	12	7	8	3	8	4	0	10
Střední	5	9	16	10	8	8	8	6	2	12
Velké	4	5	13	6	7	18	12	8	4	12
Průměr	4	6	14	7	7	14	10	6	3	12
Management a správa										
Malé	7	5	6	9	5	16	9	4	6	4
Střední	9	6	7	13	6	8	8	4	4	5
Velké	12	4	8	6	5	7	9	7	3	6
Průměr	11	4	8	8	5	8	9	5	3	5
Kancelářské práce										
Malé	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0
Střední	3	1	1	2	2	1	3	1	1	1
Velké	2	0	1	0	2	1	2	1	0	2
Průměr	2	0	1	1	2	1	2	1	0	1

	EU-15	BG	CR	EST	HU	LT	LV	PL	RO	SI
--	-------	----	----	-----	----	----	----	----	----	----

Personální kvalifikace, rozvoj										
Malé	10	1	7	6	2	2	3	13	19	12
Střední	11	3	7	4	5	5	6	9	35	10
Velké	12	0	9	18	4	8	7	33	62	17
Průměr	12	1	8	12	4	6	6	22	59	15
Prodej a marketing										
Malé	10	4	8	15	14	3	12	10	31	8
Střední	8	10	6	21	11	6	10	11	4	11
Velké	9	2	7	8	8	3	5	3	2	5
Průměr	9	3	7	12	9	4	8	7	3	6
Ostatní										
Malé	15	31	28	15	26	30	22	26	18	12
Střední	15	19	23	10	21	23	13	26	21	6
Velké	15	52	25	24	17	17	12	12	13	13
Průměr	15	47	24	19	21	21	15	20	15	14

Pramen: EC (2002), s. 60.

Vzdělávací aktivity pro absolventy. Absolventi škol patří na trhu práce k problémovým skupinám. Jejich nevýhodou je zejména nedostatečná praxe, na druhé straně nezaměstnanost bez předchozí pracovní zkušenosti snižuje hodnotu dosaženého formálního vzdělání. Organizace, které absolventy zaměstnávají, proto pozitivně ovlivňují jejich další perspektivy na trhu práce. Realizace vzdělávacích programů pro absolventy navíc ukazuje na aktivní a dlouhodoběji orientovaný přístup organizací k rozvoji lidských zdrojů (může však i naznačovat pocítované nedostatky získaného formálního vzdělání).

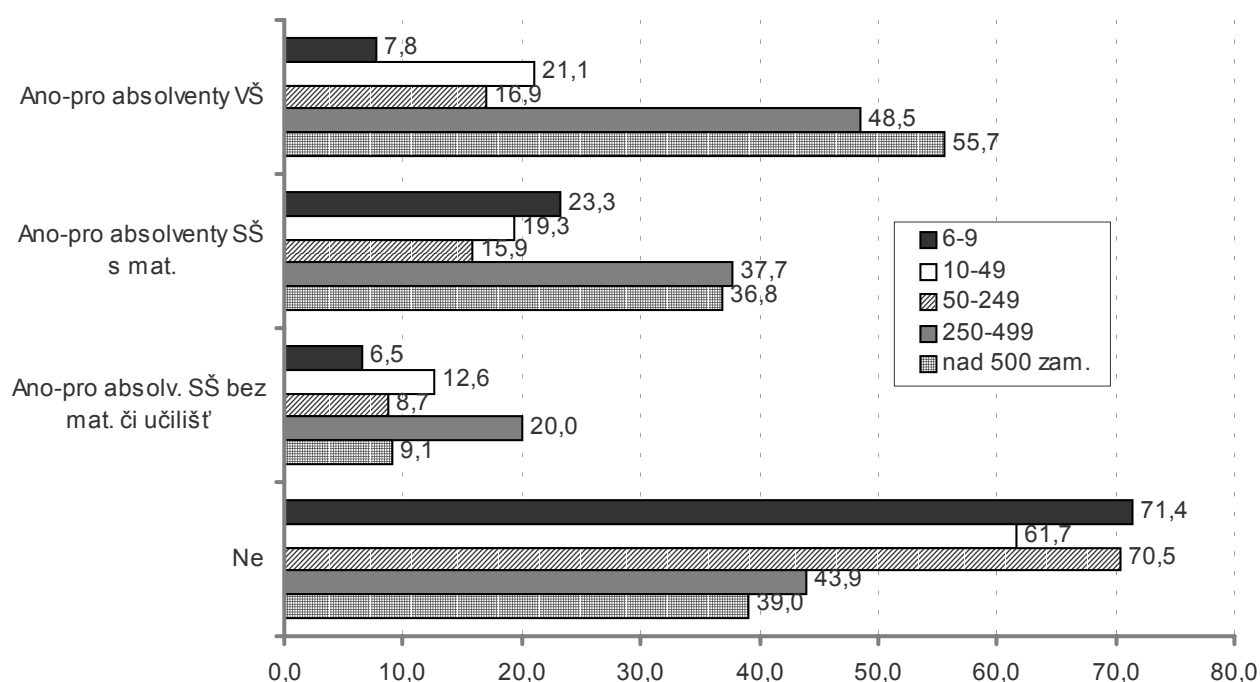
Většina podniků v celkovém souboru nerealizuje žádný program vzdělávání pro absolventy (62,2 %). Čtvrtina realizuje vzdělávací program pro absolventy vysokých škol (24,5 %), zhruba pětina pro absolventy středních škol s maturitou (22 %) a pouze desetina pro absolventy středních škol bez maturity a učilišť (10,8 %).

Ve skupině MSP téměř 70 % podniků nerealizuje žádný program vzdělávání pro absolventy (67,8 %). Asi šestina realizuje vzdělávací program pro absolventy vysokých škol (17,1 %), rovněž šestina pro absolventy středních škol s maturitou (17,7 %) a pouze desetina pro absolventy středních škol bez maturity a učilišť (9,7 %).

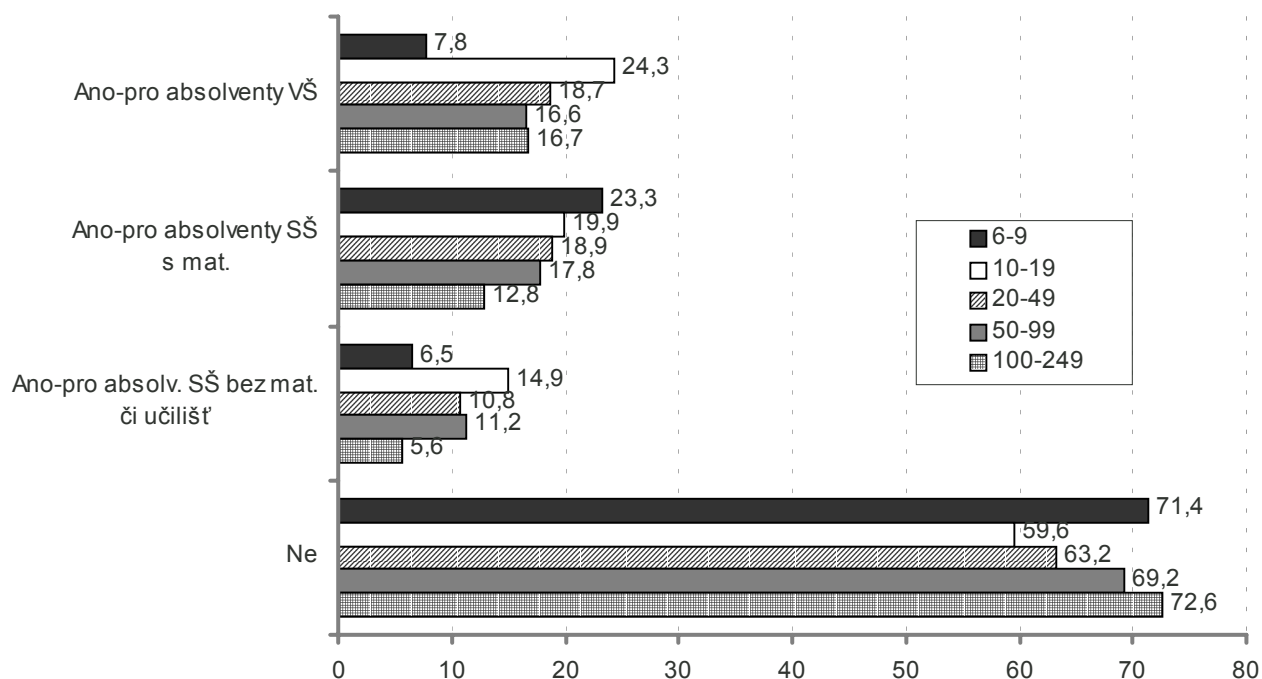
Z velikostního hlediska podniky (Obr. 29) do 249 zaměstnanců nadprůměrně často neorganizují žádný vzdělávací program pro absolventy. Podniky nad 250 zaměstnanců nejvíce organizují tento program pro absolventy vysokých a středních škol s maturitou. Pro absolventy středních škol bez maturity a učilišť organizují vzdělávací program nejčastěji v podnicích o 250–499 zaměstnancích, ale na druhém místě také v podnicích o 10–49 zaměstnancích.

V podrobnějším velikostním členění (Obr. 30) program pro absolventy vysokých škol realizují nadprůměrně často podniky s 10–19 zaměstnanci a mírně nadprůměrně také v podnicích s 20–49 zaměstnanci. Program pro absolventy středních škol s maturitou organizují častěji podniky se snižující se velikostí podniku. Program pro absolventy středních škol bez maturity a učilišť organizují nadprůměrně často v podnicích s 10–19 zaměstnanci.

Obrázek 29: Podíly organizací podle realizace vzdělávacích programů pro absolventy (v %)



Obrázek 30: Podíly organizací podle realizace vzdělávacích programů pro absolventy – MSP (v %)

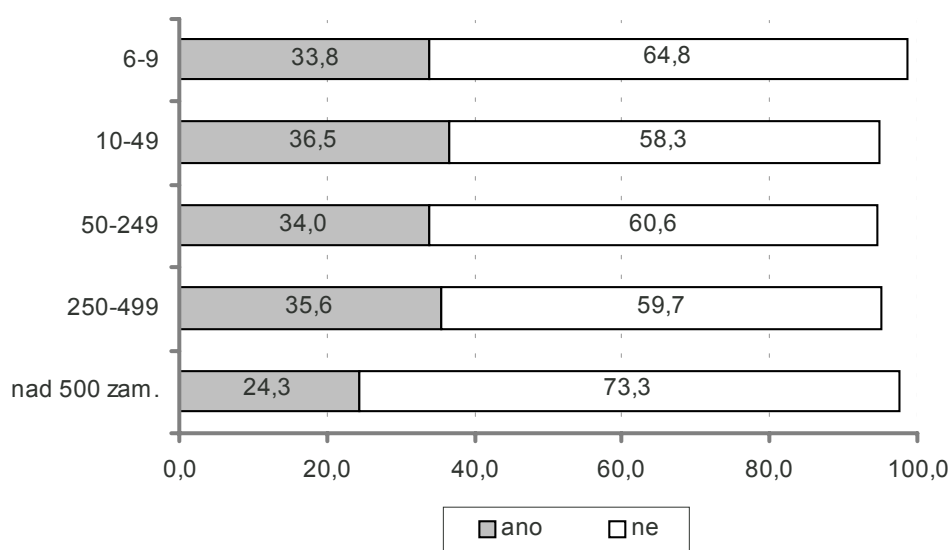


Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity nadprůměrně často organizují program pro absolventy vysokých a středních škol (27,2 %, 24,9 %). Rovněž podniky se zahraniční účastí organizují program pro absolventy vysokých s středních škol nadprůměrně často (39,5 % - pro absolventy VŠ, 26,8 % – pro absolventy SŠ s mat.).

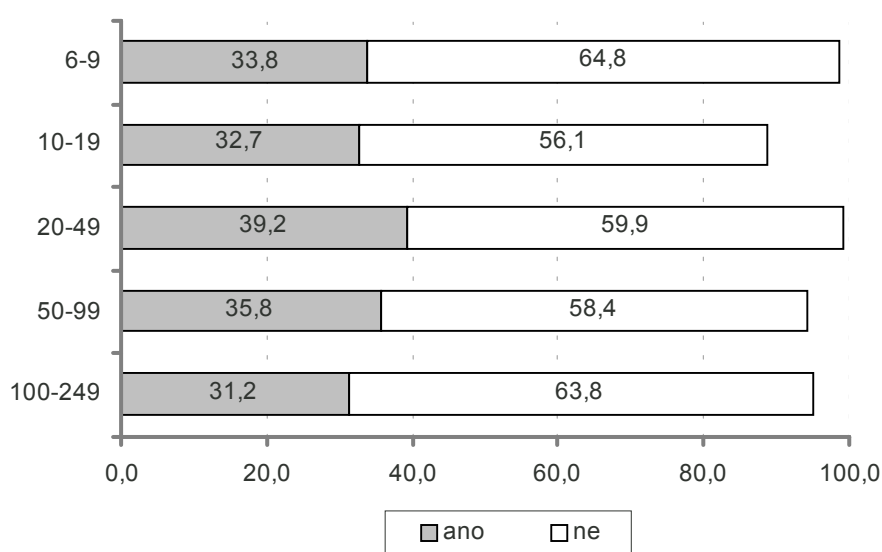
Flexibilita pracovníků. Velmi omezený je ve zkoumaném vzorku organizací zajišťujících vzdělávání rozsah aktivit zaměřených na zvýšení flexibility pracovníků. Pouze třetina podniků záměrně školí své pracovníky tak, aby byli schopni vykonávat **dvě a více profesí** (33,9 %).

Podobně jako u podniků celkem i ve skupině MSP záměrně školí své pracovníky pro výkon dvou a více profesí asi třetina podniků (34,7 %). Z velikostního hlediska (Obr. 31) Mezi podniky do 499 zaměstnanců záměrně takto své pracovníky školí více než třetina z nich. Mezi podniky nad 500 zaměstnanců je to čtvrtina (24,3 %). V podrobnější velikostním členění (Obr. 32) nadprůměrně často takto školí své pracovníky podniky s 20–49 zaměstnanci.

Obrázek 31: Podíly organizací podle vyškolení pracovníků pro výkon dvou a více profesí (v %)



Obrázek 32: Podíly organizací podle vyškolení pracovníků pro výkon dvou a více profesí – MSP (v %)

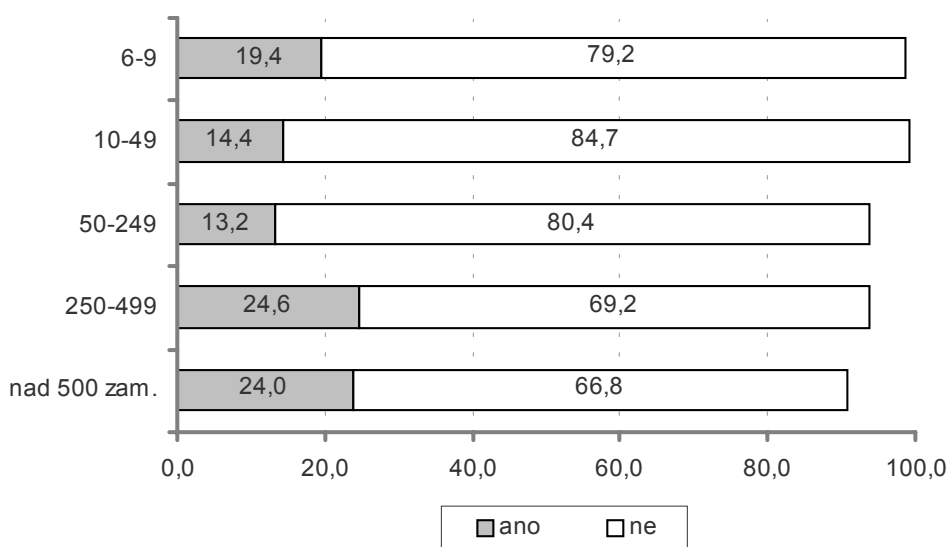


Z hlediska profesních kombinací vykonávaných pracovníky vyškolenými pro dvě a více profesí je k dispozici 269 kombinací, jejich výčet je uveden v příloze. Jednoznačně nejčastější kombinací jsou kombinace skupiny účetní, sekretářka, mzdová účetní a personalista. Lidé jsou zřejmě často na kombinace těchto profesí již přijímáni. V menších firmách administrativní pracovníci vykonávají více profesí najednou. Relativně častá je i kumulace kancelářských profesí ekonomické povahy typu ekonom – účetní. Také provozní pracovníci, např. řidiči, vykonávají často více než jednu profesi. Učitelé jsou často již předem vyškoleni na dvě aprobační, případně ještě ve škole vykonávají nějakou řídicí činnost. Mezi řemeslnickými a dělnickými profesemi jsou také různé kombinace, např. zedník – obsluha stroje, zámečnický – topenář, obráběč – zámečnický. (Tuto otázku nemá význam posuzovat pro malé a střední podniky, protože nelze porovnávat kvantitativní údaje a strukturou se výsledky neliší.)

Ještě menší je podíl organizací, v nichž někteří pracovníci absolvovali **rekvalifikační kurs** tak, aby byli schopni vykonávat jinou práci (16,4 %). Zvláště rekvalifikační nástroj je tedy v organizacích používán ve velmi omezené míře. Ve skupině MSP asi sedmina podniků organizuje rekvalifikační kurzy pro své pracovníky (14,4 %).

Z velikostního hlediska (Obr. 33) rekvalifikační kurz absolvovali pracovníci nejčastěji v podnicích nad 250 zaměstnanců, ale také v nejmenších podnicích s 6–9 zaměstnanci.

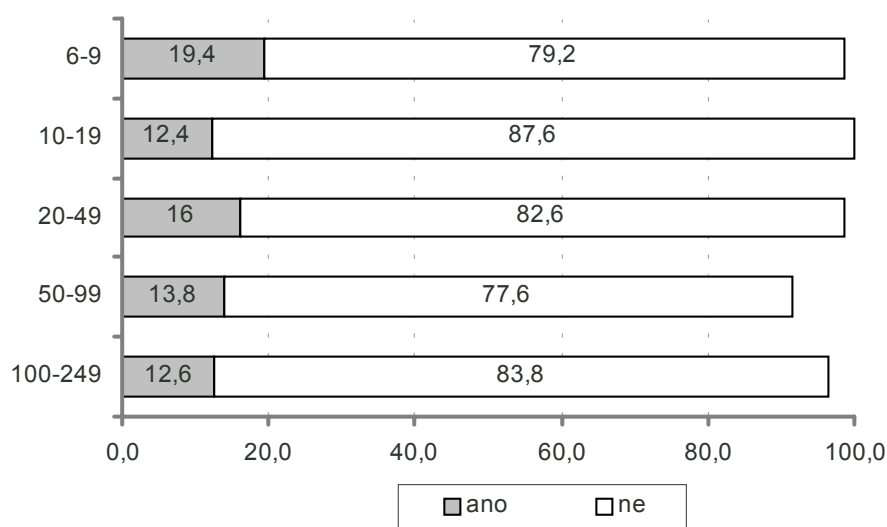
Obrázek 33: Podíl organizací podle realizace rekvalifikačního kurzu (v %)



V podrobnějším členění ve skupině MSP (Obr. 34) nadprůměrně často rekvalifikují své pracovníky v podnicích nejmenších a v podnicích s 20–49 zaměstnanci (ve srovnání s průměrem za podniky celkem jde však pouze o údaj průměrný).

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity jen o málo častěji organizují v rámci své organizace rekvalifikační kurzy (18,3 % oproti 15 %). Podniky se zahraniční účastí rekvalifikují své pracovníky o něco častěji než podniky, které zahraniční účast nemají (19,5 % oproti 15,4 %).

Obrázek 34: Podíl organizací podle realizace rekvalifikačního kurzu – MSP (v %)



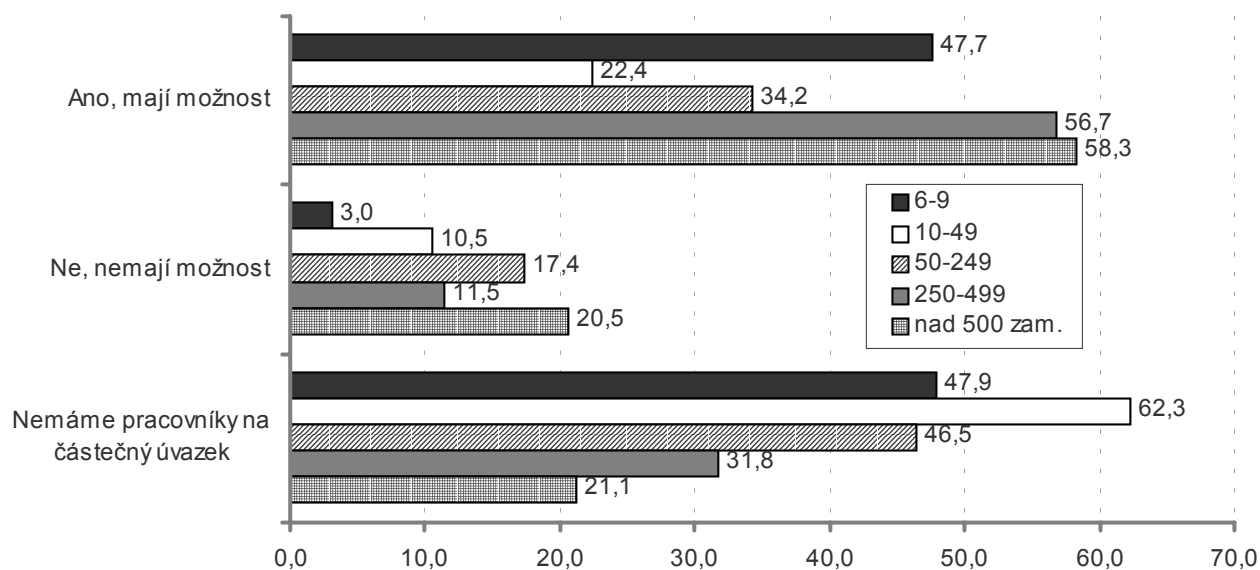
Z hlediska kombinace původních a nových (rekvalifikovaných) profesí je k dispozici téměř 180 údajů, jejich podrobný výpis je uveden v příloze. Rekvalifikace se týkají spíše profesí s nižší potřebnou kvalifikací, u profesí s vyšší kvalifikační úrovní znamená rekvalifikace spíše rozšíření vzdělání, které umožní vykonávat náročnější práci. Rekvalifikace jsou časté ve stavebnictví a ve velkých průmyslových podnicích. Např. klempíř – lakýrník, zámečnick – svářeč a jiné kombinace řemeslnických a dělnických profesí jsou časté. Další hojně se vyskytující kombinací jsou také mj. učitel – učitel jiného předmětu, účetní – jiná kancelářská činnost. U profesí s vysokoškolským vzděláním dochází často k rekvalifikaci nějakého specializovaného pracovníka na manažerské funkce. Jinak ale až na výjimky poskytují údaje unikátní, blíže nekategorizovatelné údaje. Pro malé a střední podniky nelze tuto otázku nijak analyzovat pro malý počet odpovědí.

Při rostoucím významu práce na **částečný úvazek** pro flexibilitu pracovní síly na straně nabídky i poptávky lze pozitivně hodnotit, pokud organizace zajišťující vzdělávání, které současně zaměstnávají pracovníky na částečný úvazek, umožňují vzdělávání i těmto skupinám pracovníků. V celkovém souboru téměř polovina podniků nezaměstnává pracovníky na částečný úvazek (46,7 %). Téměř 40 % podniků umožňuje pracovníkům s částečným úvazkem vzdělávání (37,2 %), 13,9 % uvedlo, že těmto pracovníkům vzdělávání neumožňují. Tedy asi v 30 % podniků nemají pracovníci na částečný úvazek možnost vzdělávání.

Ve skupině MSP více než polovina podniků nezaměstnává pracovníky na částečný úvazek (52 %). Asi 30 % podniků umožňuje pracovníkům s částečným úvazkem vzdělávání (31,7 %), 13,5 % uvedlo, že těmto pracovníkům vzdělávání neumožňují. Tedy asi v 30 % podniků, podobně jako u podniků celkem, nemají pracovníci na částečný úvazek možnost vzdělávání.

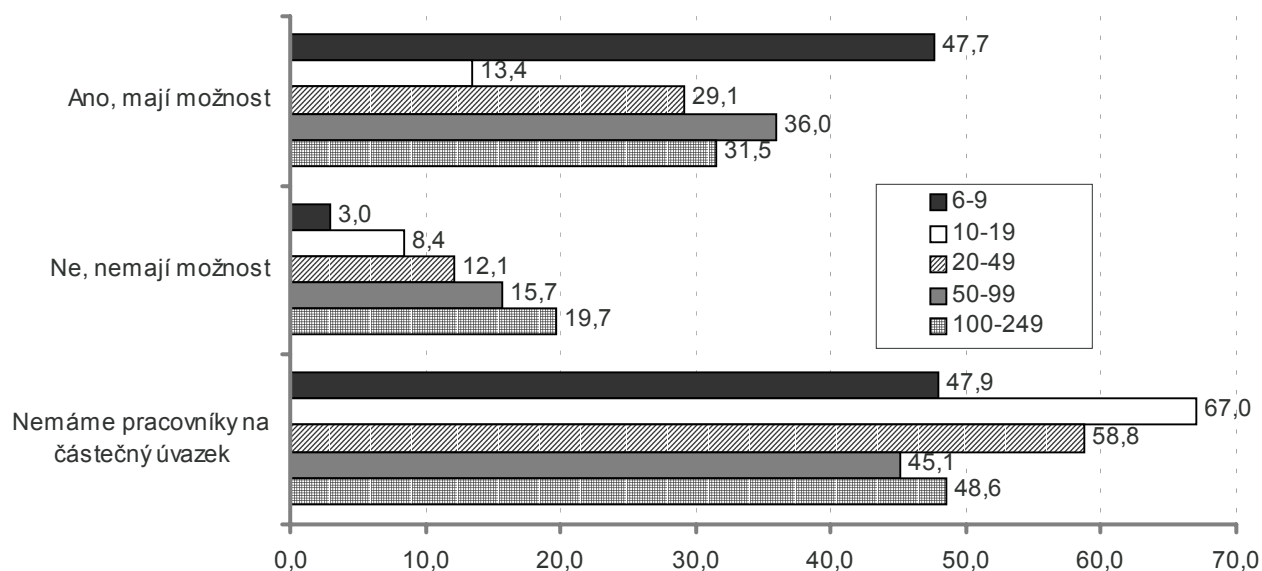
Z velikostního hlediska (Obr. 35) pracovníky na částečný úvazek nejméně často zaměstnávají v podnicích do 249 zaměstnanců, výrazně málo na částečný úvazek zaměstnávají podniky s 10–49 zaměstnanci. Největší možnost vzdělávání těchto pracovníků, pokud už je podnik zaměstná, je v podnicích nejmenších (předpoklad je založen na údajích pouze z 26 podniků) a v podnicích s 250 – 499 zaměstnanci.

Obrázek 35: Podíly organizací podle možnosti vzdělávání pracovníků zaměstnaných na částečný úvazek (v %)



V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 36) pracovníky na částečný úvazek nejméně často zaměstnávají v podnicích s 10–49 zaměstnanci. Vzhledem k malému počtu podniků do 19 zaměstnanců, které zaměstnávají pracovníky na částečný úvazek, nelze hodnotit podíl těchto pracovníků, kteří mají možnost vzdělávání. V podnicích od 20 do 99 zaměstnanců se tento podíl pohybuje kolem 70 %. U podniků se 100–249 zaměstnanci je tento podíl cca o 10 % nižší.

Obrázek 36: Podíly organizací podle možnosti vzdělávání pracovníků zaměstnaných na částečný úvazek – MSP (v %)

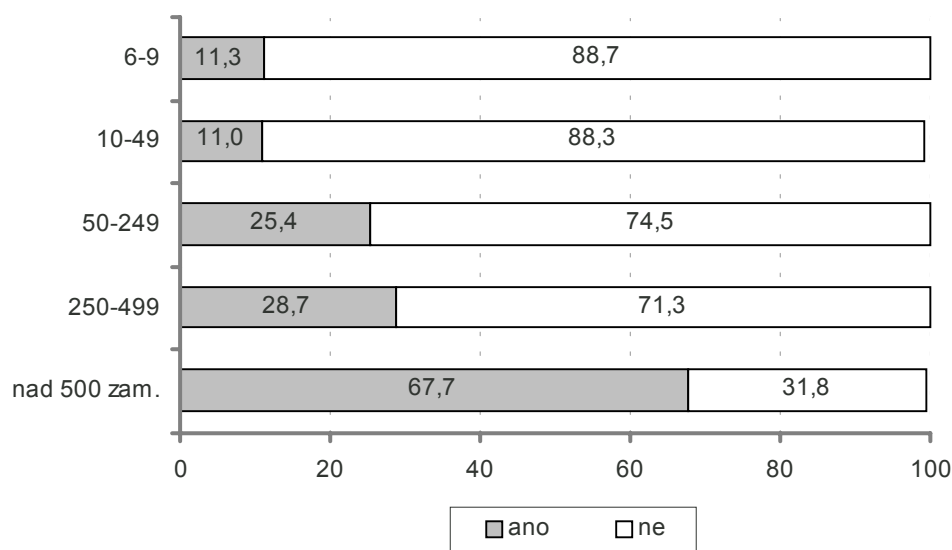


Z výkonnostního hlediska mají větší šanci na vzdělávání zaměstnanci na částečný úvazek v podnicích s nárůstem produktivity (76 %). Podniky se zahraniční účastí zaměstnávají na

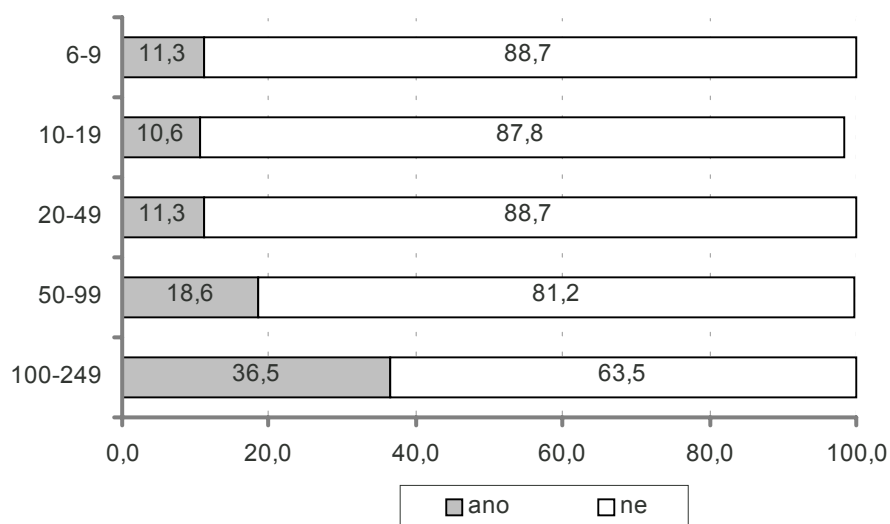
částečný úvazek častěji než podniky, které zahraniční účast nemají. Téměř 80 % podniků se zahraniční účastí umožňuje svým zaměstnancům na částečný úvazek další vzdělávání (78,6 %).

Zahraňní stáže pracovníků. Znalost vnějšího prostředí nejlépe zprostředkují studijní pobyty či praxe pracovníků v zahraničí. V celkovém souboru pětina podniků umožňuje svým pracovníkům studijní pobyt nebo praxi v zahraničí (21,8 %). Ve skupině MSP pouze 17,4 % podniků umožňuje svým pracovníkům studijní pobyt nebo praxi v zahraničí.

Obrázek 37: Podíly organizací podle možnosti studijního pobytu nebo praxe v zahraničí (v %)



Obrázek 38: Podíly organizací podle možnosti studijního pobytu nebo praxe v zahraničí – MSP (v %)



Z velikostního hlediska (Obr. 37) je možnost studijního pobytu či praxe v zahraničí častější v podnicích se zvyšující se velikostí. Mezi největšími podniky téměř 70 % jich umožňuje svým pracovníkům studijní pobyt nebo praxi v zahraničí (67,7 %).

V podrobnějším členění v rámci MSP (Obr. 38) mezi podniky do 49 zaměstnanců jen asi desetina umožňuje svým pracovníkům praxi nebo studijní pobyt v zahraničí. V podnicích s 50–99 zaměstnanci je to téměř pětina a mezi podniky se 10–249 zaměstnanci je to více než třetina z nich.

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity umožňují praxi či studijní pobyt svým pracovníkům výrazně častěji (25,9 %) než podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší (13,5 %). Podniky se zahraniční účastí pochopitelně umožňují studijní pobyt a praxi v zahraničí podstatně častěji (57,3 %) než podniky bez účasti zahraničního partnera (14,1 %).

3.6.5 Institucionální zabezpečení vzdělávání

Informace o nabídce vzdělávacích kurzů. Zdroje informací o nabídce vzdělávacích kurzů jsou velmi různorodé. Míra jejich využívání je odlišena podle výběru ze všech nabízených možností a podle možnosti, kterou organizace nejvíce využívá. Informace o nabídce vzdělávacích kurzů získávají podniky v celkovém souboru nejčastěji ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí (68,5 %), z internetu a specializovaných serverů (42,1 %), na základě referencí (33,1 %), z inzerce v tisku (29,9 %), z informačních systémů profesních, zaměstnavatelských a odborových svazů (23,5 %) a kromě dalších méně častých zdrojů také od poradenských firem (17,6 %).

Ve skupině MSP získávají organizace informace o nabídce vzdělávacích kurzů nejčastěji ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí (62,7 %), z internetu a specializovaných serverů (36,9 %), na základě referencí (32,7 %), z inzerce v tisku (30,8 %), z informačních systémů profesních, zaměstnavatelských a odborových svazů (23,4 %) a kromě dalších méně častých zdrojů také od poradenských firem (14,7 %).

Tabulka 21: Podíly organizací podle zdrojů informací o nabídce vzdělávacích kurzů (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50- 249	250- 499	500+
Ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí	68,5	62,7	47,5	58,4	68,6	90,8	88,9
Z internetu a specializovaných serverů	42,1	36,9	32,7	29,5	42,5	54,4	69,1
Na základě referencí	33,1	32,7	57,7	27,3	30,5	22,9	49,0
Z inzerce v tisku	29,9	30,8	50,9	26,4	29,1	25,5	27,9
Z inf. systémů profesních, zaměstnav., odbor. svazů	23,5	23,4	5,7	24,4	26,6	17,5	31,8
Od poradenské firmy	17,4	14,7	4,7	14,6	16,9	29,2	25,0
Z informačního systému hospodářské komory	10,8	10,1	1,8	8,6	12,6	12,7	15,2
Z informačního systému úřadu práce	10,4	11,1	6,1	14,7	9,9	6,5	9,5
Informace poskytuje ústředí, vedení firmy	2,3	2,8	1,2	4,1	2,4	..	0,6
Zajišťujeme si kurzy sami	1,8	1,4	0,6	1,9	1,3	4,8	1,0
Od dodavatelů /partnerů	1,5	1,9	5,6	1,6	1,2	..	..
Na základě vlastních zkušeností	0,3	0,4	..	0,8	0,3	..	..
Neziskáváme tyto informace/nepotřebujeme je	2,3	2,9	1,4	1,5	4,1	..	..

Z velikostního hlediska (Tab. 21) jsou nabídky od vzdělávacích institucí častější se zvyšující se velikostí organizace, stejně tak hledání informací na internetu. Nejmenší a největší podniky nadprůměrně často využívají referencí (57,7 %, 49 %). Nejmenší podniky rovněž výrazně nadprůměrně spoléhají na inzerci v tisku (50,9 %).

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 22) nejmenší podniky nejvíce využívají referencí, inzerce v tisku a teprve poté zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí. Podniky s 20–49 zaměstnanci nejvíce využívají zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí (63,1 %), informačních systémů profesních, zaměstnavatelských a odborových svazů (30 %) a inzerce v tisku (27,2 %).

Tabulka 22: Podíly organizací podle zdrojů informací o nabídce vzdělávacích kurzů – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí	62,7	47,5	52,1	63,1	62,0	76,5
Z internetu a specializovaných serverů	36,9	32,7	39,5	22,0	32,3	54,6
Na základě referencí	32,7	57,7	30,9	24,6	27,4	34,7
Z inzerce v tisku	30,8	50,9	25,3	27,2	24,3	35,2
Z informačních systémů profesních, zaměstnav., odbor. svazů	23,4	5,7	16,7	30,0	26,5	26,8
Od poradenské firmy	14,7	4,7	15,1	14,2	10,6	24,8
Z informačního systému hospodářské komory	10,1	1,8	10,4	7,3	11,1	14,7
Z informačního systému úřadu práce	11,1	6,1	13,0	16,0	7,4	13,0
Informace poskytuje ústředí, vedení firmy	2,8	1,2	3,5	4,5	0,4	4,8
Zajišťujeme si kurzy sami	1,4	0,6	2,8	1,2	2,0	0,4
Od dodavatelů /partnerů	1,9	5,6	2,1	1,2	2,2	..
Na základě vlastních zkušeností	0,4	..	..	1,3	0,3	0,3
Neziskáváme tyto informace/nepotřebujeme je	2,9	1,4	0,5	2,2	6,8	0,9

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity nadprůměrně často uvedly jako zdroj informací o nabídce vzdělávacích kurzů poradenskou firmu (21,4 %) a inzerci v tisku (31,6 %). Podniky se zahraniční účastí využívají hned několika zdrojů těchto informací častěji než podniky, které zahraniční účast nemají. Podniky bez zahraniční účasti využívají naopak nadprůměrně často inzerci v tisku (33,3 %) a informačních systémů úřadu práce (12,1 %).

Za **nejefektivnější způsob** získávání informací o nabídce vzdělávacích kurzů je v celkovém souboru považována nejpoužívanější forma – zasílané nabídky od vzdělávacích institucí (39,9 %), následují reference (15 %), informace z internetu (11,6 %), jiná možnost (9,6 %) a teprve poté informační systémy profesních, zaměstnavatelských a odborových svazů (8,5 %). Řada používaných informačních zdrojů, zejména inzerce v tisku, tedy není považována za způsob nejefektivnější.

Ve skupině MSP je za nejefektivnější opět považována nejpoužívanější forma – zasílané nabídky od vzdělávacích institucí (36,2 %), následují reference (14,8 %), informace z internetu (12,2 %), jiná možnost (10,7 %) a teprve poté informační systémy profesních, zaměstnavatelských a odborových svazů (9,8 %). Struktura je tedy velmi podobná skupině podniků celkem.

Z velikostního hlediska (Tab. 23) podniky všech velikostí považují za nejefektivnější způsob získávání informací o nabídce vzdělávacích kurzů nejčastěji zasílané nabídky od vzdělávacích institucí. Téměř 70 % podniků s 250–499 zaměstnanci se shoduje právě na tomto způsobu (66,9 %). Podniky nad 500 zaměstnanců nadprůměrně často považují za nejefektivnější

reference (26,4 %) a internet (20,5 %). Podniky nejmenší výrazně nadprůměrně často považují za nejefektivnější reference (30,7 %) a nadprůměrně rovněž internet (17,5 %).

Tabulka 23: Podíly organizací podle nejefektivnějších zdrojů informací o nabídce vzdělávacích kurzů (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí	39,9	36,2	31,0	35,7	37,9	66,9	36,6
Na základě referencí	15,0	14,8	30,7	11,9	13,1	7,6	26,4
Z internetu a specializovaných serverů	11,6	12,2	17,5	11,0	11,8	0,5	20,5
Jiná možnost	9,6	10,7	13,8	7,0	12,3	8,5	1,6
Z inf. systémů.profes., zaměstnavatel., odbor. svazů	8,5	9,8	0,8	9,2	12,1	3,8	3,1
Od poradenské firmy	5,7	5,8	0,6	9,8	4,3	3,8	7,9
Z informačního systému hospodářské komory	3,3	3,2	1,2	4,0	3,0	7,4	..
Z informačního systému úřadu práce	3,3	4,1	2,2	6,2	3,2	..	0,6
Z inzerce v tisku	3,1	3,3	2,3	5,2	2,3	1,5	3,4

V podrobnějším členění ve skupině MSP (Tab. 24) podniky všech velikostí považují nejčastěji za nejefektivnější způsob získávání informací o nabídce vzdělávacích kurzů zasílané nabídky od vzdělávacích institucí, nadprůměrně často tento způsob uvádějí podniky se 100–249 a 20–49 zaměstnanci. Za nejefektivnější považují internet nadprůměrně často podniky od 6 do 19 zaměstnanců. Podniky nejmenší, ve skupině malých a středních podniků jako jediné výrazně nadprůměrně často považují za nejefektivnější reference.

Tabulka 24: Podíly organizací podle nejefektivnějších zdrojů informací o nabídce vzdělávacích kurzů – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Ze zasílaných nabídek od vzdělávacích institucí	36,2	31,0	27,7	41,7	30,9	45,8
Na základě referencí	14,8	30,7	16,2	8,6	12,3	14,1
Z internetu a specializovaných serverů	12,2	17,5	21,0	3,4	14,3	8,9
Jiná možnost	10,7	13,8	6,8	7,1	13,8	10,5
Z informačních systémů.profes., zaměstnavatel., odbor. svazů	9,8	0,8	6,3	11,5	14,7	9,0
Od poradenské firmy	5,8	0,6	8,1	11,1	5,5	3,0
Z informačního systému hospodářské komory	3,2	1,2	2,2	5,4	4,6	1,2
Z informačního systému úřadu práce	4,1	2,2	9,6	3,7	3,0	3,4
Z inzerce v tisku	3,3	2,3	2,2	7,4	0,9	4,0

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity považují za nejefektivnější zdroj informací o nabídce vzdělávacích kurzů nadprůměrně často reference (15,5 %), internet (13,1 %) a poradenské firmy (7,2 %). Podniky, jejichž produktivita stagnuje nebo se snížila, nadprůměrně často považují za nejefektivnější zasílané nabídky od vzdělávacích institucí (47,2 %). Podniky se zahraniční účastí považují nadprůměrně často za nejefektivnější způsob získávání informací reference (21 %), internet (17 %) a poradenské firmy (10,7 %). Podniky, které zahraniční účast nemají, uvedly nadprůměrně často zasílané nabídky od vzdělávacích institucí (44 %).

Kritéria výběru vzdělávací aktivity. Nejčastěji využívaná kritéria pro výběr vzdělávacího kurzu jsou v celkovém souboru: doporučení z důvěryhodných zdrojů (48,1 %), cena kurzu (44,8 %), časová přizpůsobivost (37,8 %), dostupnost (34 %), ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou či certifikátem (33,8 %) a akreditace kurzu (24,5 %).

Ve skupině MSP jsou nejčastěji používána kritéria pro výběr vzdělávacího kurzu: doporučení z důvěryhodných zdrojů (44,4 %), cena kurzu (42,9 %), časová přizpůsobivost (36,4 %), dostupnost (34,7 %), ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou či certifikátem (31,5 %) a akreditace kurzu (22,9 %).

Z velikostního hlediska (Tab. 25) je doporučení nadprůměrně často využíváno podniky nejmenšími (57,5 %) a podniky nad 250 zaměstnanců (250–499 zam. – 62 %, nad 500 zam. – 62,8 %). Cena kurzu je podprůměrně důležitá pro podniky s počtem zaměstnanců 6–9 a 50–249 (37,5 % a 41,7 %). Cenovou přizpůsobivost nadprůměrně často uvádějí podniky s 250–499 zaměstnanci. Dostupnost je podprůměrně důležitá zejména pro největší podniky (19,1 %). Ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou a akreditace kurzu nabývají na důležitosti s rostoucí velikostí podniku.

Tabulka 25: Podíly organizací podle kritérií výběru vzdělávacích kurzů (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Doporučení (reference) z důvěryhodných zdrojů	48,1	44,4	57,5	39,3	44,5	62,0	62,8
Cena kurzu	44,8	42,9	37,5	47,2	41,7	50,2	53,3
Časová přizpůsobivost	37,8	36,4	31,6	35,7	38,1	52,3	30,2
Dostupnost (místní/dopravní)	34,0	34,7	40,6	29,5	36,9	40,5	19,1
Ukončení kurzu obor. uznávanou zkouškou či certif.	33,8	31,5	23,1	24,1	38,0	41,0	43,4
Akreditace kurzu (např. MŠMT)	24,5	22,9	12,6	21,0	26,6	25,9	34,4
Systém řízení jakosti vzdělávací instituce	14,9	13,1	7,1	14,7	13,3	22,4	21,2
Učební pomůcky/vybavenost	8,6	8,4	13,2	8,6	7,2	10,5	8,7
Na základě momentální potřeby	4,8	4,1	1,5	5,3	3,8	8,0	6,7
Členství vzdělávací instituce v mezinárodní síti	4,3	3,2	3,4	3,2	3,2	6,2	11,4
Podle obsahu kurzu	2,4	2,3	4,8	3,4	1,1	..	6,5
Potenciální přínos	2,2	2,8	10,8	1,3	2,1	..	..
Na základě vlastních zkušeností	1,4	1,1	..	1,5	1,1	4,4	..
Úroveň kurzu, kvalita lektora	1,3	0,4	..	0,6	0,3	..	10,2
Nevyužívají kurzy	2,6	3,3	1,4	2,3	4,3	..	..
Jiné	0,8	0,9	0,6	2,1	0,3	0,5	..

Tabulka 26: Podíly organizací podle kritérií výběru vzdělávacích kurzů – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Doporučení (reference) z důvěryhodných zdrojů	44,4	57,5	25,7	49,4	38,5	52,3
Cena kurzu	42,9	37,5	39,1	53,2	40,2	43,0
Časová přizpůsobivost	36,4	31,6	27,4	41,9	31,3	46,0
Dostupnost (místní/dopravní)	34,7	40,6	17,2	38,6	32,3	42,0
Ukončení kurzu obor. uznávanou zkouškou či certifikátem	31,5	23,1	23,8	24,4	38,4	36,9
Akreditace kurzu (např. MŠMT)	22,9	12,6	21,5	20,6	28,7	23,3
Systém řízení jakosti vzdělávací instituce	13,1	7,1	18,7	11,8	10,8	16,6
Učební pomůcky/vybavenost	8,4	13,2	9,8	7,7	6,6	8,1
Na základě momentální potřeby	4,1	1,5	4,5	5,9	4,0	3,6
Členství vzdělávací instituce v mezinárodní síti	3,2	3,4	5,5	1,4	4,6	1,6
Podle obsahu kurzu	2,3	4,8	5,7	1,7	1,7	0,3
Potenciální přínos	2,8	10,8	1,6	1,1	2,2	1,9
Na základě vlastních zkušeností	1,1	..	3,5	..	0,2	2,1
Úroveň kurzu, kvalita lektora	0,4	..	1,4	..	0,3	0,3
Nevyužívají kurzy	3,3	1,4	2,4	2,2	6,8	1,2
Jiné	0,9	0,6	4,9	..	0,2	0,4

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 26) je doporučení nadprůměrně často využíváno podniky nejmenšími (57,5 %), podniky s 20–49 zaměstnanci (49,4 %) a podniky se 100–249 zaměstnanci (52,3 %). Cena kurzu je nadprůměrně důležitá pro podniky s 20–49 zaměstnanci (53,2 %). Časovou přizpůsobivost nadprůměrně často uvádějí podniky s 20–49 a se 100–249 zaměstnanci (41,9 %, 46 %). Dostupnost je podprůměrně důležitá zejména pro podniky s 10–19 zaměstnanci (17,2 %).

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity častěji než podniky se stagnující či klesající produktivitou uváděly tato kritéria výběru: doporučení z důvěryhodných zdrojů (49,2 % oproti 45,2 %) a ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou či certifikátem (35,4 oproti 30,4 %). Ostatní častěji uváděná kritéria byla častěji zmiňována v podnicích s produktivitou stejnou nebo nižší. Podniky bez zahraniční účasti uvádějí častěji tato kritéria: cena kurzu (49,3 %), časová přizpůsobivost (41,5 %) a místní či dopravní dostupnost (39,6 %). Ostatní kritéria častěji uváděly podniky se zahraniční účastí.

Při výběru vzdělávacího kurzu považují podniky v celkovém souboru za **nejdůležitější** tato kritéria: doporučení z důvěryhodných zdrojů (24,5 %), ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou či certifikátem (16,7 %), cenu kurzu (11 %).

Ve skupině MSP podniky považují za nejdůležitější tato kritéria: doporučení z důvěryhodných zdrojů (21,7 %), ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou či certifikátem (17,5 %), cenu kurzu (11,7 %).

Z velikostního hlediska (Tab. 27) doporučení považují za nejdůležitější kritérium nadprůměrně často podniky nejmenší a také podniky nad 250 zaměstnanců. Ukončení kurzu oborově uznávanou zkouškou je považováno za nejdůležitější nadprůměrně často v podnicích s 50–249 zaměstnanci (38 %) a v podnicích největších (43,4 %). Cenu kurzu považují za nejdůležitější nadprůměrně často v podnicích s 10–49 zaměstnanci (47,2 %).

Tabulka 27: Podíly organizací podle nejvýznamnějších kritérií výběru vzdělávacích kurzů (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Doporučení (reference) z důvěryhodných zdrojů	24,5	21,7	33,3	21,7	19,2	31,7	39,6
Ukončení kurzu oborově uznávanou zk.či certifikátem	16,7	17,5	14,0	14,1	20,1	11,3	17,1
Cena kurzu	11,0	11,7	10,9	15,3	9,6	8,7	8,4
Akreditace kurzu (např. MŠMT)	9,4	9,4	4,3	10,1	10,5	7,3	9,9
Časová přizpůsobivost	8,3	9,6	8,6	9,9	9,6	6,4	0,6
Dostupnost (místní/dopravní)	7,3	7,6	8,2	3,8	9,7	9,1	2,8
Systém řízení jakosti vzdělávací instituce	6,9	6,0	1,5	6,8	6,4	15,9	3,1
Učební pomůcky/vybavenost	0,9	1,1	1,6	1,7	0,6	..	0,6
Členství vzdělávací instituce v mezinárodní síti	0,5	0,5	..	1,0	0,3	1,0	..
Jiné	14,5	15,0	17,5	15,6	14,0	8,5	17,9

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 28) považují doporučení za nejdůležitější kritérium nadprůměrně často podniky nejmenší a také podniky s 20–49 zaměstnanci. Cenu kurzu považují za nejdůležitější nadprůměrně často v podnicích s 20–49 zaměstnanci. Akreditaci nadprůměrně často uvádějí v podnicích s 10–19 a 20–99 zaměstnanci.

Tabulka 28: Podíly organizací podle nejvýznamnějších kritérií výběru vzdělávacích kurzů – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Doporučení (reference) z důvěryhodných zdrojů	21,7	33,3	10,8	29,8	18,0	20,9
Ukončení kurzu oborově uznávanou zk. či certifikátem	17,5	14,0	13,8	14,2	18,9	21,9
Cena kurzu	11,7	10,9	10,4	19,1	6,7	13,2
Akreditace kurzu (např. MŠMT)	9,4	4,3	15,7	5,9	14,7	4,6
Časová přizpůsobivost	9,6	8,6	10,3	9,6	8,4	11,0
Dostupnost (místní/dopravní)	7,6	8,2	2,3	5,0	9,6	9,9
Systém řízení jakosti vzdělávací instituce	6,0	1,5	10,3	4,2	5,9	7,2
Učební pomůcky/vybavenost	1,1	1,6	3,0	0,7	0,9	0,3
Členství vzdělávací instituce v mezinárodní síti	0,5	..	2,4	..	..	0,6
Jiné	15,0	17,5	21,1	11,5	17,0	10,4

Z výkonnostního hlediska třídění podle produktivity ukazuje na drobné rozdíly mezi podniky, avšak rozdíly nejsou zpravidla vyšší než 3 %. Podniky se zahraniční účastí častěji za nejdůležitější považují doporučení z důvěryhodných zdrojů (35 %). Podniky bez zahraniční účasti častěji uvádějí cenu (13,1 %), časovou přizpůsobivost (10,4 %) a dostupnost (8,7 %).

Institucionální zabezpečení vzdělávání. V celkovém souboru asi 60 % podniků využívá služeb soukromých vzdělávacích institucí (60,2 %), čtvrtina má vlastní lektory (24,2 %), méně než pětina využívá odvětvových či oborových zařízení (18,4 %). Šestina podniků uvedla, že má vlastní školicí zařízení včetně lektorů (16 %), stejná část využívá služeb partnerské organizace, případně členů dodavatelsko-odběratelské sítě (15,5 %).

Ve skupině MSP přes 50 % podniků využívá služeb soukromých vzdělávacích institucí (56,7 %), pětina má vlastní lektory (20 %), méně než pětina využívá odvětvových či oborových zařízení (17,8 %). Méně než pětina podniků využívá služeb partnerské organizace, případně členů dodavatelsko-odběratelské sítě (17,6 %), 13,3 % podniků uvedla, že má vlastní školicí zařízení včetně lektorů.

Tabulka 29: Podíly organizací podle forem zabezpečení vzdělávání (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Využíváme služeb soukromých vzdělávacích institucí	60,2	56,7	61,2	51,4	59,1	77,4	67,9
Máme vlastní lektory	24,2	20,0	4,9	15,5	25,8	39,4	40,9
Využ. odvěť./obor. zařiz., zařiz. zaměst., odb. či profes. svazů	18,4	17,8	1,4	16,8	21,8	23,5	17,5
Máme vlastní školicí zařízení, včetně lektorů	16,0	13,3	4,3	9,9	17,2	12,7	42,7
Využíváme služeb partner. organ./členů dodav.-odběr. sítě	15,5	17,6	23,2	19,5	15,1	5,3	11,4
Využíváme vzdělávacích služeb mateřského podniku	13,9	11,3	5,5	13,2	11,4	17,9	30,8
Využíváme stejnou vzdělávací instituci již několik let	12,9	13,5	19,7	10,7	13,9	9,2	12,5
Využíváme služeb zahr. vzděláv. institucí či jejich poboček	11,2	7,9	4,4	9,6	7,5	13,6	35,7
Využíváme služeb VŠ	10,8	9,6	8,0	10,5	9,7	12,1	17,4
Využíváme služeb SOU/OU	6,7	7,3	2,6	9,9	6,7	6,6	2,3
Využíváme služeb SOŠ	5,1	4,9	0,6	7,6	4,1	4,8	7,6
Poskytujeme vzděl. i partner. org./členům dodav.-odběr. sítě	4,8	4,5	4,4	2,3	6,3	1,0	10,4
Využíváme služeb VOŠ	2,8	1,9	3,0	3,3	0,7	6,2	6,5
Školíme sami vlastními silami	2,4	2,5	1,9	1,7	3,1	..	5,0
Jiná možnost	2,3	2,6	2,4	0,5	3,8	..	2,8
Nevím	0,2	0,3	1,4	..	0,2	..	..
Nezajišťujeme vzdělávání	0,2	0,2	..	..	0,4	..	..

Z velikostního hlediska (Tab. 29) podniky všech velikostí nejčastěji využívají služeb soukromých vzdělávacích institucí. Podniky nad 500 zaměstnanců výrazně nadprůměrně často mají vlastní školicí zařízení včetně lektorů (42,7 %), využívají služeb zahraničních vzdělávacích institucí či jejich poboček (35,7 %) a také služeb mateřského podniku (30,8 %).

V podrobnějším členění v rámci MSP (Tab. 30) podniky s 50–99 zaměstnanci mají nadprůměrně často vlastní lektory (30,8 %), nadprůměrně často rovněž využívají odvětvových a oborových zařízení (24,5 %). Vlastní školicí zařízení včetně lektorů je pochopitelně častější se zvyšující se velikostí podniku, využívání služeb partnerské organizace a členů dodavatelsko-odběratelské sítě, zase se snižující velikostí podniku. Služeb středních odborných škol a učilišť využívají nadprůměrně často podniky s 10–19 zaměstnanci. (10,1 %, 13,4 %).

Tabulka 30: Podíly organizací podle forem zabezpečení vzdělávání – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Využíváme služeb soukromých vzdělávacích institucí	56,7	61,2	42,4	58,0	50,1	69,8
Máme vlastní lektory	20,0	4,9	20,3	11,9	30,8	20,0
Využíváme odvět./obor. zařízení, zařiz. zaměst., odb. či profes. svazů	17,8	1,4	15,9	17,6	24,5	18,6
Máme vlastní školicí zařízení, včetně lektorů	13,3	4,3	7,1	12,0	17,9	16,4
Využíváme služeb partner. organ./členů dodav.-odběr. sítě	17,6	23,2	22,1	17,6	16,6	13,5
Využíváme vzdělávacích služeb mateřského podniku	11,3	5,5	11,6	14,4	9,8	13,4
Využíváme stejnou vzdělávací instituci již několik let	13,5	19,7	11,0	10,5	13,0	15,1
Využíváme služeb zahan. vzdělávacích institucí či jejich poboček	7,9	4,4	10,1	9,2	5,6	10,0
Využíváme služeb VŠ	9,6	8,0	11,3	9,9	7,6	11,6
Využíváme služeb SOU/OU	7,3	2,6	13,4	7,2	7,3	6,0
Využíváme služeb SOŠ	4,9	0,6	10,1	5,8	4,9	3,2
Poskytujeme vzdělávání i partnerským org./členům dodav.-odběr. sítě	4,5	4,4	2,0	2,6	4,9	7,2
Využíváme služeb VOŠ	1,9	3,0	2,2	4,1	1,1	0,3
Školíme sami vlastními silami	2,5	1,9	0,5	2,6	4,6	1,2
Jiná možnost	2,6	2,4	0,7	0,4	1,4	6,9
Nevím	0,3	1,4	..	..	0,3	..
Nezajišťujeme vzdělávání	0,2	..	..	..	..	0,9

Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity ve srovnání s podniky, jejichž produktivita stagnuje anebo je nižší, využívají častěji všech forem zabezpečení vzdělávání. Podniky se zahraniční účastí využívají většiny forem zabezpečení vzdělávání častěji než podniky, které zahraniční účast nemají.

3.6.6 Hodnocení výsledků a zpětná vazba vzdělávání

Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje pracovníků. Pokud organizace zajišťuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, měla by uplatňovat nějakou formu zpětné vazby zaměřené na hodnocení výsledků těchto aktivit. Taková zpětná vazba je významná ve vztahu k pracovníkům i jako zdroj informací pro samotnou organizaci o efektivnosti (adekvátnosti) vynaložených prostředků. Chybějící zpětná vazba naznačuje na druhé straně spíše formální přístup k realizovaným vzdělávacím aktivitám.

V celkovém souboru 42,9 % podniků vyžaduje pro hodnocení výsledků vzdělávání hodnocení od vzdělávací instituce, 11,2 % podniků uvedly, že hodnotí podle výsledků v praxi. Ve

skutečnosti se zřejmě jedná o podstatně častější způsob hodnocení, protože tato odpověď byla vyseparována z kategorie odpovědi jiná zpětná vazba. Třetina podniků uvedla, že výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků nehodnotí (30,3 %).

Ve skupině **MSP** 39,4 % podniků vyžaduje pro hodnocení výsledků vzdělávání hodnocení od vzdělávací instituce, 14,1 % podniků uvedly, že hodnotí podle výsledků v praxi. Více než třetina podniků uvedla, že výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků nehodnotí (35,1 %).

Z **velikostního hlediska** (Tab. 31) hodnocení od vzdělávací instituce výrazně nejčastěji vyžadují v podnicích s 250–499 zaměstnanci. Výsledky vzdělávání se nehodnotí častěji s klesající velikostí podniku. Hodnocení podle výsledků v praxi uváděly zejména podniky do 249 zaměstnanců. Největší podniky zase častěji uváděly (opět v otevřené otázce jako odpověď jiná zpětná vazba) hodnocení účastníkem, pohovor, kombinace hodnocení, případně, že podnik má vlastní systém hodnocení.

Tabulka 31: Podíly organizací podle hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje pracovníků (v %)

	Cel- kem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Vyžadujeme hodnocení od vzděl. instituce	42,9	39,4	31,9	35,2	43,3	64,2	47,2
Podle výsledků v praxi	11,2	14,1	9,4	17,0	13,2	0,5	0,6
Nehodnotíme	30,3	35,1	42,2	35,8	33,3	16,6	6,7
Jiná zpětná vazba	3,2	2,0	6,8	2,3	0,9	9,5	5,3
Hodnocení účastníkem, pohovor	2,1	1,0	3,0	0,7	0,8	1,0	12,9
Kombinace hodnocení (vzděl. inst. či nadřízený a účastník)	2,1	0,2	..	..	0,4	7,8	11,2
Máme vlastní systém hodnocení	2,0	1,4	..	0,2	2,4	0,5	8,5
Hodnocení vedoucím	1,7	2,1	..	1,0	3,2	..	..
Hodnocení na základě testů, zkoušek	0,7	0,8	..	2,3	0,1	..	0,6
Nevím	3,7	3,9	6,7	5,4	2,4	..	7,1

V **podrobnějším členění** v rámci MSP (Tab. 32) hodnocení od vzdělávací instituce vyžadují nadprůměrně často v podnicích s 50–99 zaměstnanci. Výsledky vzdělávání pracovníků nadprůměrně často nehodnotí v podnicích nejmenších a v podnicích s 20–49 zaměstnanci.

Tabulka 32: Podíly organizací podle hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje pracovníků – MSP (v %)

	MSP	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Vyžadujeme hodnocení od vzděl. instituce	39,4	31,9	38,6	32,7	48,2	37,6
Podle výsledků v praxi	14,1	9,4	17,5	16,6	10,6	16,6
Nehodnotíme	35,1	42,2	29,9	40,2	31,3	35,2
Jiná zpětná vazba	2,0	6,8	4,9	0,4	1,3	0,3
Hodnocení účastníkem, pohovor	1,0	3,0	0,7	0,7	0,2	1,4
Kombinace hodnocení (vzděl. inst. či nadřízený a účastník)	0,2	..	..	..	..	0,8
Máme vlastní systém hodnocení	1,4	..	0,5	..	3,6	1,1
Hodnocení vedoucím	2,1	..	0,6	1,4	0,9	6,0
Hodnocení na základě testů, zkoušek	0,8	..	1,7	2,7	..	0,3
Nevím	3,9	6,7	5,6	5,2	3,8	0,6

Z **výkonnostního hlediska** podniky s nárůstem produktivity vyžadují hodnocení od vzdělávací instituce (45,7 %) a také častěji hodnotí podle výsledků v praxi (12,9 %). Naopak podniky, jejichž produktivita stagnuje nebo je nižší, výrazně častěji nehodnotí výsledky vzdělávání svých pracovníků (43,3 %). Rovněž podniky se zahraniční účastí častěji vyžadují hodnocení

od vzdělávací instituce (54,3 %) a méně často nehodnotí výsledky vzdělávání pracovníků (36,2 %).

Zpětná vazba vzdělávání. Efektivní využití úsilí spojeného se zvyšováním kvalifikace je podmíněno účinnou zpětnou vazbou ve vztahu k pracovníkovi. Zpětná vazba je posuzována podle toho, zda se v pracovníkově hodnocení projeví skutečnost, že si zvyšuje kvalifikaci, kterou využívá ve své práci. Využití zpětné vazby současně odráží míru pozornosti, kterou firma věnuje zvyšování kvalifikace pracovníků jako cesty ke zvyšování produktivity.

V celkovém souboru čtvrtina podniků uvedla, že při zvýšení kvalifikace se změní pracovní zařazení pracovníka a zvýší se mu mzda či plat (26,2 %), téměř stejný podíl podniků však uvedl, že zvýšení kvalifikace nemá žádný dopad (24,1 %). Zvýšení platu či mzdy vždy při zvýšení kvalifikace, uvedlo 17 % podniků. Možnost, že se pouze výjimečně změní plat, mzda či pracovní zařazení, uvedlo 12,7 % respondentů. Ostatní možnosti dosahují méně než 6 % podílu.

Ve skupině MSP zhruba čtvrtina podniků uvedla, že zvýšení kvalifikace nemá žádný dopad na hodnocení pracovníků (26 %), ve více než pětině podniků se změní pracovní zařazení pracovníka a zvýší se mu mzda či plat (22,2 %). Zvýšení platu či mzdy vždy při zvýšení kvalifikace uvedlo 18,4 % podniků. Možnost, že se pouze výjimečně změní plat, mzda či pracovní zařazení, uvedlo 12,5 % respondentů. Ostatní možnosti dosahují méně než 7 % podílu.

Z velikostního hlediska (Tab. 33) se v největších podnicích výrazně nejčastěji změní pracovní zařazení a současně i mzda (60 %). Tato možnost je nejčastější u podniků nad 50 zaměstnanců (50–249 zam.– 29 %, 250–499 zam.– 25,9 %). U podniků s 10–49 zaměstnanci nemá zvýšení kvalifikace nejčastěji žádný dopad (30 %), u podniků nejmenších se nejčastěji zvyšuje plat vždy při zvýšení kvalifikace (26,8 %). V nejmenších podnicích jsou nadprůměrně časté jiné formy ocenění než zvýšení platu či mzdy (19,6 %).

Tabulka 33: Podíly organizací podle formy zpětné vazby při zvyšování kvalifikace pracovníka (v %)

	Celkem	MSP	Základní velikostní členění				
			6-9	10-49	50-249	250-499	500+
Ne, nemá to žádný dopad	24,1	26,0	23,0	30,0	24,1	21,2	12,8
Změní se jeho pracovní zařazení a zvýší se mu plat/mzda	26,2	22,2	7,8	16,0	29,0	25,9	60,0
Zvýší se mu plat/mzda vždy při zvýšení kvalifikace	17,0	18,4	26,8	15,9	18,0	14,6	8,8
Plat/mzda/pracovní zařazení se změní pouze výjimečně	12,7	12,5	12,8	11,5	13,0	16,1	10,5
Dostane odměnu	5,9	6,3	4,6	7,0	6,6	2,5	5,4
Změní se jeho pracovní zařazení beze změny platu/mzdy	5,2	4,5	0,6	8,1	3,1	13,6	0,6
Plat/mzda se nezvyšuje, uplatňují se jiné formy ocenění	4,9	5,9	19,6	7,9	1,8	1,2	0,7
Ano, ale nejde o podmínku postačující	2,9	2,9	3,0	3,3	2,7	4,8	0,6

V rámci MSP převaha možnosti, že zvýšení kvalifikace pracovníka nemá žádný dopad na jeho hodnocení, zřetelně končí s velikostí podniku 99 zaměstnanců. Tato varianta je výrazně nejčastější u podniků s 10–19 zaměstnanci (36,8 %).

4. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Poslední kapitola analýzy zahrnuje závěry a doporučení vycházející z dosud prezentovaných poznatků a z vyjádření subjektů v rámci prováděných šetření. První část shrnuje výsledky analýzy přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů. Srovnány jsou zjištěné rozdíly mezi pozicemi skupiny malých a středních podniků a celkového souboru ve sledovaných aspektech. Druhá část identifikuje hlavní překážky v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Třetí část vyhodnocuje vyjádření subjektů v prováděných šetřeních k úspěšnosti realizovaných opatření podporujících rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích a očekávání samotných podniků o úloze jednotlivých subjektů v dané oblasti. Čtvrtá část zahrnuje doporučení založená na podnětech respondentů a na programech kandidátských a členských zemí Evropské unie pro malé a střední podniky v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání.

4.1 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Malé a střední podniky ve srovnání s celkovým souborem vykazují horší výsledky téměř ve všech sledovaných aspektech. Uváděny jsou oblasti, kde je horší pozice MSP nejvýraznější. Je ovšem třeba zdůraznit, že závažnost rozdílů v neprospěch MSP se obvykle zvyšuje s klesající velikostí podniků v podrobnějším členění v rámci MSP, a dále, že schopnost identifikovat problémy mají spíše větší podniky (a organizace s příznivějšími výkonnostními a kvalitativními charakteristikami). Je tedy nutno předpokládat, že rozsah rozdílů ve sledovaných aspektech v neprospěch MSP je ve skutečnosti výraznější, než naznačují výsledky vlastního šetření.

Výkonnostní a kvalitativní charakteristiky, konkurenční výhoda – MSP dosahují v menší míře nárůstu produktivity a tržeb, méně často formulují plán rozvoje, méně často realizují aktivity výzkumu a vývoje, v menší míře využívají internet. MSP častěji uvádějí vnější a vnitřní překážky rozvoje, zejména v oblasti dostupnosti úvěrů a finanční stability.

Vnější prostředí – MSP v menší míře vnímají oblasti nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do Evropské unie, nejčastěji zmiňují jako nedostatečnou schopnost přizpůsobování požadavkům trhu. MSP méně často spolupracují s vnějšími subjekty, zejména se vzdělávacími institucemi a s profesními a zaměstnavatelskými organizacemi, svazy a asociacemi. MSP také hodnotí spolupráci s vnějšími subjekty méně často jako přínosnou. MSP jsou v menší míře členy podnikových a mezinárodních sítí. V menší míře využívají prostředků vnější finanční pomoci, méně často uvažují o jejich využití v budoucnu a méně často realizují opatření aktivní politiky zaměstnanosti.

Vývoj struktury pracovníků – v MSP se méně často zvyšuje podíl kvalifikačně náročnějších profesních skupin a skupin pracovníků s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním (a rovněž se středoškolským vzděláním, MSP tak v průměru vykazují menší podíl organizací s nárůstem vzdělanějších skupin pracovníků.

Fluktuace pracovníků – v MSP je méně často považována fluktuace za problém, nicméně při vyjádření závažnosti fluktuace podle profesních skupin je situace opět méně příznivá v MSP, zejména u řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů, provozních pracovníků ve službách a obchodu a u pomocných a nekvalifikovaných pracovníků. Problém fluktuace je v MSP závažnější ve všech skupinách odlišených podle typu a úrovně kvalifikací.

Nábor pracovníků – v MSP jsou častěji uváděny problémy s nedostatkem znalostí a dovedností pracovníků. Z hlediska profesních skupin jsou v MSP častější problémy s obsazováním volných míst u kvalifikovaných, ale i méně kvalifikovaných pracovníků a tyto problémy se zvýšily v posledním roce oproti situaci před třemi lety. Problémy s obsazováním volných míst jsou připisovány u kvalifikovanějších profesních skupin především neodpovídající kvalitě uchazečů. V MSP je častěji považován nedostatek pracovníků za faktor nepříznivě ovlivňující výkonnost organizace, zejména ve vztahu k úrovni služeb či sortimentu výroby, k úrovni produktivity a ziskovosti.

Přijímání absolventů a spolupráce se vzdělávacími institucemi – v MSP nemají častěji absolventi na pozicích vedoucích a řídících pracovníků a vědeckých a odborných duševních pracovníků vysokoškolské vzdělání. MSP méně častěji spolupracují se vzdělávacími institucemi ve všech uváděných formách spolupráce.

Dovednosti a kvalifikace – v MSP méně často hodnotí dovednosti svých pracovníků, resp. častěji je nehodnotí vůbec. MSP jsou méně často informovány o typu a rozsahu vzdělávacích aktivit u konkurence na domácím trhu i zahraničních trzích. Ve skupině MSP jsou organizace méně často nespokojeny se znalostmi a dovednostmi pracovníků ve srovnání s evropskými protějšky, což je však do značné míry spíše odraz horší informovanosti o úrovni evropských konkurentů (či nižších nároků na kvalitu pracovníků).

Stanovení kvalifikačních požadavků a potřeb – v MSP jsou méně často stanoveny kvalifikační požadavky pro pracovní pozice a méně často jsou rovněž zjišťovány kvalifikační a rozvojové potřeby pracovníků. V MSP je menší podíl organizací hodnotících budoucí nároky na pracovní sílu a kvalifikace a individuální potřeby vzdělávání, dovedností a kvalifikací.

Realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků – v MSP menší podíl organizací zajišťuje vzdělávací a rozvojové aktivity pro pracovníky, resp. realizuje vzdělávání, a to i v případě inovujících podniků. V MSP jsou častěji jako důvody nezajišťování vzdělávání uváděny příliš vysoké náklady a jim neodpovídající přínosy.

Financování a rozhodování v oblasti vzdělávání – v MSP je v menší míře považováno získávání a rozšiřování dovedností pracovníků za úlohu organizace coby zaměstnavatele a ve větší míře za soukromou záležitost zaměstnance. V MSP méně často organizace financují vzdělávací kurzy svých zaměstnanců. Méně často je v MSP za oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků zodpovědný specializovaný pracovník. Problematice vzdělávání a rozvoje se zodpovědný pracovník v MSP věnuje ve větší míře pouze nárazově a častěji nemá v této oblasti specializované vzdělání. V MSP má menší podíl organizací uzavřeno kolektivní smlouvu a v menším podílu organizací obsahuje kolektivní smlouva ujednání či článek o vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Rozsah vzdělávání – v MSP jsou méně častěji vypracovány plány vzdělávání a méně často mají takové plány písemnou podobu, resp. jsou vypracovávány pro celou organizaci. Organizace v MSP vydávají na vzdělávání nižší podíl nákladů práce a v relativně větším počtu případů se náklady na vzdělávání oproti situaci před třemi lety nezměnily, resp. v menším počtu případů se zvýšily. V MSP se méně často zvýšil v posledních třech letech rozsah vzdělávání a menší podíl pracovníků se vzdělával v posledních 12 měsících. Menší podíl organizací v MSP očekává po vstupu do EU nárůst podílu výdajů na vzdělávání na celkových nákladech práce.

Zaměření vzdělávání – v MSP je struktura vzdělávacích kurzů z hlediska zaměření podobná jako v celkovém souboru, ale míra využívání je nižší. MSP méně často realizují interní vzdělávací kurzy, nižší je v MSP také průměrný počet hodin vynaložených na kurzy dalšího odborného vzdělávání (zejména v organizacích bez nových technologií). MSP méně využívají forem vzdělávání v pracovním procesu a forem vzdělávání náročnějších na moderní řídicí postupy (rotace pracovních míst, kroužky učení a kvality). MSP méně často realizují programy vzdělávání pro absolventy, a to pro všechny úrovně škol.

Flexibilita pracovníků – v MSP mírně častěji organizace školí pracovníky pro výkon dvou a více profesí (multi-skilling), méně často však realizují rekvalifikační kurzy. MSP v menší míře zaměstnávají pracovníky na částečný úvazek a méně často takovým pracovníkům umožňují vzdělávání. V MSP organizace v menší míře umožňují svým pracovníkům zahraniční stáže.

Hodnocení výsledků a zpětná vazba vzdělávání – v MSP menší podíl organizací požaduje pro hodnocení výsledků vzdělávání hodnocení od vzdělávací instituce, naopak větší podíl organizací v MSP výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků nehodnotí.

4.2 IDENTIFIKACE HLAVNÍCH BARIÉR ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Hlavní bariéry rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích lze rozdělit do několika oblastí, které byly identifikovány na základě odpovědí respondentů (úřadů práce a poradenských center) v rámci šetření. Uváděné bariéry jsou porovnávány s výsledky vlastní analýzy situace v podnicích.

Nedostatečné zdroje

Kvalita lidského kapitálu je chápána jako investiční statek, jehož získání je spojeno s náklady a jehož využívání přináší výnos. Pro pracovníka je tímto výnosem vyšší mzda či související nemzdové požitky a obecně zvýšení hodnoty pracovní síly na trhu práce. Pro zaměstnavatele představuje výnos investice do lidského kapitálu především zvýšení produktivity. Mezi realizací dané investice (vynaložením finančních prostředků) a získáním odpovídajícího výnosu pro zaměstnavatele (ve formě vyšší produktivity) však existuje časová mezera. Investice do lidského kapitálu (rozvoje lidských zdrojů) jsou tedy spojeny spíše s dlouhodobější návratností. Zvýšení produktivity v důsledku vyšší kvality lidského kapitálu je rovněž podmíněno odpovídající efektivností využití dalších výrobních vstupů, např. zaváděním nových technologií.

Výnosy investic do lidského kapitálu nejsou z uvedených důvodů obvykle okamžité, bezprostřední a hmatatelné, proto investiční aktivita v této oblasti velmi silně závisí na dostupných zdrojích, které je organizace schopna vynaložit. Tato schopnost je samozřejmě výrazně ovlivněna celkovou ekonomickou situací, zejména vývojem poptávky po produktech a službách, a velikostí zdrojů, které má organizace k dispozici po pokrytí výrobních nákladů. Při nízké ziskovosti (míře marže) v důsledku nepříznivé finanční situace organizace nevytvářejí dostatečné zdroje nejen pro hmotné investice, ale i pro investice do znalostí (vzdělávání, výzkumu a vývoje). Schopnost dosahovat odpovídající marže však závisí především na efektivnosti využití stávajících zdrojů, kterou klíčovým způsobem ovlivňuje

právě jejich kvalita. Organizace se tak pohybují v začarovaném kruhu nízkých investic do lidského kapitálu, nízké produktivity a nízké schopnosti vytvářet dostatečné zdroje pro investice s dlouhodobou návratností.

V uvedeném kontextu je proto pochopitelné, že první okruh uváděných bariér rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích zahrnuje právě nedostatečné zdroje, resp. jejich příčiny. K nim patří ekonomická (finanční) situace podniku a související finanční nestabilita odrážející silnou citlivost na výkyvy poptávky. Zvláště citelný je v této souvislosti dopad zhodnocování koruny u podniků závislých na vývozu. Následný pokles výnosů se projevuje v tlaku na pokles nákladů, který se pochopitelně dotýká především aktivit nepovažovaných za bezprostředně významné pro ekonomickou životaschopnost. V této situaci se nutně nepříznivě projevuje malá ekonomická síla malých a středních podniků, jejich omezená schopnost vytvářet odpovídající finanční rezervy. Na významu potom nabývají i vlastní náklady na realizaci vzdělávacích aktivit – přímé či nepřímé.

Značná část respondentů ve skupině malých a středních podniků považuje získávání a rozšiřování dovedností pracovníků za spíše nákladnou činnost, která nepřináší prospěch organizaci, případně za odpovědnost státu. Pro značnou část organizací je také významným kritériem při rozhodování o výběru vzdělávacích kurzů jejich cena. V souhrnu jsou nejčastějším důvodem nezajišťování vzdělávání právě příliš vysoké náklady a jim neodpovídající přínosy. Na druhé straně je nutno zmínit, že samotní respondenti mají mnohdy velmi zkreslené představy o podílu nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků na celkových nákladech práce, tento podíl ve svých odpovědích výrazně nadsazují. Nicméně v širším mezinárodním srovnání (prováděném podle jednotné metodologie) je podíl nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v České republice poměrně vysoký. V rámci kandidátských zemí je v průměru i ve všech velikostních skupinách podniků nejvyšší a převyšuje i hodnoty vykazované méně vyspělými zeměmi EU. Průměrné hodnoty však skrývají značné mezipodnikové a meziodvětvové rozdíly a rovněž rozdíly mezi organizacemi s odlišnými výkonnostními a kvalitativními charakteristikami.

Význam rozvoje lidských zdrojů

Hodnocení investic do lidského kapitálu jako nedostatečně přínosných pro organizaci odráží omezenou schopnost vnímání významu lidských zdrojů jako investičního statku a zdroje konkurenční výhody. Zčásti lze určitě připsat toto omezení nepříznivému tlaku vnějších podmínek, nepochybně je však i známkou nedostatečné vyspělosti českého podnikatelského prostředí. Oprávněnost tohoto hodnocení podporují i výrazně lepší výsledky ve všech sledovaných ukazatelích rozvoje lidských zdrojů v podnicích se zahraniční účastí oproti podnikům bez zahraniční účasti. Současné je nutno zdůraznit, že velikostní hledisko je v případě přístupu organizací k oblasti rozvoje lidských zdrojů velmi významné, zvláště v podrobnějším velikostním členění v neprospěch menších podniků.

Necelá desetina malých a středních podniků považuje kvalitu pracovníků za hlavní zdroj konkurenceschopnosti. Ilustrativní charakteristikou je v tomto směru i nízká informovanost organizací o aktivitách domácí a zahraniční konkurence v oblasti rozvoje lidských zdrojů a omezená schopnost identifikace slabých stránek konkurenceschopnosti v kontextu předpokládaného vstupu do EU. Opět pouze desetina podniků považuje úroveň kvalifikace pracovníků za oblast nedostatečné konkurenceschopnosti po vstupu do EU. Skutečnost, že značná část podniků neuvádí žádné nedostatky kvalifikací a dovedností svých pracovníků, je

spíše nutno chápat jako odraz nedostatečné pozornosti věnované jejich hodnocení. Pouze zhruba polovina podniků hodnotí pravidelně dovednosti svých pracovníků, necelá polovina organizací stanovuje požadavky na kvalifikace a pracovní dovednosti pro všechny pozice. Nedostatečná pozornost věnovaná oblasti rozvoje lidských zdrojů se projevuje rovněž ve velmi nízkém podílu organizací, které realizují vzdělávací programy pro přijaté absolventy škol.

Uvedené charakteristiky nedostatečného vnímání významu rozvoje lidských zdrojů se promítají do rozsahu vzdělávání zajišťovaného organizacemi pro vlastní pracovníky. Zvláště mezera mezi menšími podniky (do 50 zaměstnanců) a velkými podniky je v tomto případě velmi výrazná. Motivace organizací při zajišťování vzdělávání by měla být provázena i odpovídající motivací samotných zaměstnanců. Především menší podniky považují ve větší míře získávání a rozšiřování dovedností za soukromou záležitost zaměstnance a úlohu organizace coby zaměstnavatele považují za omezenou. Spoluúčast zaměstnanců na financování vzdělávacích kurzů je nicméně uváděna pouze v malém počtu organizací. Zmiňovaná nízká motivace samotných zaměstnanců ke vzdělávacím aktivitám je nepochybně ovlivňována i omezeností zpětné vazby jak ve vztahu k hodnocení výsledků vzdělávání, tak ve vztahu k odrazu zvyšování kvalifikace ve mzdovém ohodnocení či pracovním zařazení pracovníka.

Vzhledem ke zmíněnému poměrně významnému podílu podniků zdůvodňujících nezajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků příliš vysokými náklady, kterým neodpovídají přínosy, či nedostatečnými zdroji vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci podniků, je velmi závažný obecně nízký podíl organizací využívajících finanční prostředky z veřejných programů, včetně využívání opatření aktivní politiky zaměstnanosti.

Nesystémový přístup a krátkodobý horizont

Nedostatečná pozornost věnovaná rozvoji lidských zdrojů jako zdroji dlouhodobě a kvalitativně založené konkurenční výhody se odráží v nesystémovém přístupu značné části organizací v této oblasti a spíše krátkodobě orientovaném horizontu jejího řízení a realizace. Na tuto charakteristiku upozorňují respondenti z úřadů práce a poradenských organizací a výsledky provedeného šetření v podnicích ji potvrzují. Respondenti zmiňují nejasnosti v podnikatelských záměrech, chybějící dlouhodobé koncepce rozvoje a nedostatečné schopnosti podnikového plánování. Jen mírně nadpoloviční podíl organizací ve skupině malých a středních podniků formuluje plán rozvoje a v necelé třetině má tento plán písemnou podobu. Zvláště v menších podnicích je výrazný podíl organizací, které nemají vypracován plán vzdělávání, a naopak velmi nízký je podíl organizací s vypracovaným plánem vzdělávání v písemné podobě pro všechny pracovníky.

Spíše nesystémový přístup k oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ilustrují i výše zmíněné nízké podíly organizací, které systematicky hodnotí stávající dovednosti a budoucí kvalifikační potřeby zaměstnanců, a naopak relativně vysoké podíly organizací s nulovou či omezenou zpětnou vazbou vzdělávání. Dalším ilustrativním aspektem jsou i charakteristiky vzdělávacích aktivit podle formy, typu a délky, tj. převažují krátkodobé, interní kurzy na pracovišti. Ve velmi omezené míře jsou realizovány vzdělávací programy zaměřené na zvýšení flexibility pracovníků, tj. rekvalifikace a vyškolení na zastávání dvou a více profesí, případně programy využívající moderní formy řízení lidských zdrojů jako cesty ke zvýšení produktivity pracovníků. Krátkodobost a nesystémovost přístupu k oblasti rozvoje lidských

zdrojů potvrzuje i výše zmíněný nízký rozsah využívání podpůrných programů, jejichž čerpání je podmíněno předložením propracovaných a dlouhodoběji orientovaných projektů.

Dalším ilustrativním aspektem nesystémového přístupu k oblasti rozvoje lidských zdrojů je i nedostatečné personální zabezpečení jejího řízení a realizace. Tato skutečnost se projevuje již v informovanosti osob o dané problematice v organizacích, které se zúčastnily podnikového šetření. V řadě otázek byl podíl odpovědí typu „nevím“ zarážející a je obtížně pochopitelné, jak bez znalosti základních charakteristik fungování organizace je možno odpovídajícím způsobem danou oblast řídit. Jako problematická je zmiňována kumulace funkcí, kdy oblast vzdělávání a rozvoje představuje spíše okrajovou část činnosti příslušného pracovníka, speciální pracovník či specializované oddělení se této oblasti věnuje až ve větších organizacích. Ve skupině MSP se ve většině organizací příslušný pracovník věnuje problematice vzdělávání a rozvoje pouze nárazově. Tento problém je dále umocněn skutečností, že v drtivé většině menších organizací nemá pracovník odpovědný za oblast vzdělávání a rozvoje specializované vzdělání a jen zanedbatelné procento takových pracovníků má vzdělání přímo v oblasti managementu lidských zdrojů.

Systémové nedostatky

V případě identifikace systémových nedostatků je pozornost věnována především názorům respondentů z úřadů práce a poradenských organizací. Zmiňovány jsou především následující problémy. V první řadě je za problémovou považována absence systému celoživotního vzdělávání (resp. nedostatečná nabídka programů vzdělávání dospělých) a účinných finančních stimulů k investicím do celoživotního vzdělávání pro zaměstnavatele i zaměstnance, chybějící nabídka programů pro malé a střední podniky v dané oblasti a současně chybějící informace o nabízených programech, omezená provázanost zdrojů poskytovaných programů ze strany státu, EU a vzdělávacích institucí. Za nepříznivý faktor je považována i administrativní náročnost vypracovávání souvisejících žádostí, nevstřícnost při jejich podávání a vyřizování. Kritizována je dále nedostatečná zacílenost programů a kurzů bez zohlednění specifických podmínek malých a středních podniků obecně a specifík konkrétních podniků a rovněž nedostatečná komunikace mezi zúčastněnými subjekty.

Z uváděných nedostatků se jeví v souhrnu jako problematický nesystémový přístup nabídky a realizace podpůrných programů. V návaznosti na výše zmíněný nesystémový přístup k oblasti lidských zdrojů zvláště v menších organizacích má taková kombinace nesystémovosti na obou stranách nepochybně nepříznivé a závažné dopady na realizovaná opatření. Samozřejmě lze argumentovat poznatky z provedeného šetření v podnicích, které ukazují na velmi nízkou míru využívání podpůrných programů. Na druhé straně však není možno očekávat aktivnější přístup samotných organizací vzhledem k přetrvávajícímu podceňování významu oblasti rozvoje lidských zdrojů a návazné nekoncepčnosti a nesystémovosti realizovaných přístupů. V takovém případě je nepochybně nutno přenést úlohu aktivátora ve větší míře na stát ve formě systémových opatření, zejména v podobě účinnějších finančních stimulů, ofenzivnější strategie nabídky souvisejících programů a účinného managementu jejich realizace. Jinými slovy, nelze argumentovat nedostatečným zájmem ze strany podniků, ale spíše je nutno se soustředit na nástroje a opatření, které budou tento zájem účinně stimulovat.

Nedostatečná nabídka

Další okruh bariér rozvoje lidských zdrojů představují nepříznivé charakteristiky jejich nabídky. Kritizován je v první řadě nedostatek, špatná úroveň či nevhodná struktura absolventů. V rámci zkoumaného souboru jsou v malých a středních podnicích v menší míře přijímáni na kvalifikačně náročné pozice absolventi s vysokoškolským vzděláním. Jako důvod nepřijímání absolventů je obecněji nejčastěji zmiňována nedostatečná praxe, v malých a středních podnicích jsou zkušenosti s přijatými absolventy častěji méně příznivé (z hlediska úrovně odborné přípravy, přístupu k práci a motivace, praktických dovedností a ochoty učit se). Malé a střední podniky jsou nepochybně znevýhodněny při získávání kvalitních absolventů oproti velkým podnikům, zejména v případě platové nabídky i nemzdových pobídek (včetně možností dalšího vzdělávání). Na druhé straně malé a střední podniky jsou méně aktivní při spolupráci se vzdělávacími institucemi, která je zaměřena na cílené vyhledávání budoucích absolventů se žádoucími kvalitativními charakteristikami. Velmi malá část menších podniků např. nabízí studentům možnost odborné praxe (zejména v případě vysokoškolských studentů), zcela zanedbatelný je potom rozsah dalších forem spolupráce v této oblasti, dokonce i v případě informování o nabídce pracovních příležitostí pro absolventy, nemluvě o aktivnějších formách spolupráce (účast odborníků podniku na výuce či zkouškách školy, ovlivňování struktury a obsahu vyučovaných oborů).

V souhrnu jsou v malých a středních podnicích silněji pocítovány problémy se získáváním pracovníků, zejména v konkrétních profesních skupinách, s obsazováním volných míst a fluktuací u méně kvalifikovaných i kvalifikovanějších pracovníků. Nejsilněji jsou uvedené problémy pocítovány ve skupinách kvalifikovaných modrých límečků, k nejvýraznějšímu nárůstu problémů došlo ve skupině nekvalifikovaných modrých límečků. Nejčastěji uváděnou příčinou nedostatku profesí je charakter práce, následovaný nedostatečnou mobilitou pracovní síly a podmínkami odměňování. Nejčastěji uváděnými postrádanými dovednostmi u nedostatkových profesí je především přístup k práci a základní odborné dovednosti. Uváděné kombinace nedostatků odrážejí nesoulad mezi strukturou nabídky a poptávkou na trhu práce, nepochybně nepříznivě v tomto ohledu působí struktura pobídek ve skupině modrých límečků. Na straně nabídky se projevuje její nižší mobilita a obecně slabší schopnost přizpůsobení (podporované demotivačním působením systému nepracovních příjmů), na straně poptávky se projevuje nepříznivá relace mezi mzdovými očekáváními (včetně daňového zatížení) a dosahovanou produktivitou, která tyto skupiny pracovní síly pro zaměstnavatele prodražuje.

4.3 ÚSPĚŠNOST OPATŘENÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

V případě realizovaných opatření v oblasti rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích jsou uváděny názory úřadů práce a poradenských center. Zmiňovány jsou především následující **typy programů**.

Nejčastější oblastí, na níž se realizované programy zaměřují, jsou rekvalifikace, zejména pro potřeby konkrétních zaměstnavatelů. Specifickou cílovou skupinou realizovaných programů jsou absolventi (praxe, doškolování) a další problémové skupiny na trhu práce

(handicapovaní, etnické skupiny). Význam je přisuzován také integraci uvolňovaných pracovníků z problémových (útlumových) odvětví, resp. podniků. Příznivě jsou hodnoceny vzdělávací programy, které se zaměřují na začínající podnikatele a vedoucí pracovníky malých a středních podniků. Pozornost je dále věnována osvětovému působení na zaměstnavatele v oblasti významu rozvoje lidských zdrojů, zvláště pracovníkům personálních útvarů. Příznivě je hodnocen systém dotací a finančních podpor tvorby pracovních míst, zejména v rámci investičních pobídek. Poslední zmiňovanou oblastí jsou specializované regionální informační systémy zaměřené obecně na monitoring vývoje v oblasti trhu práce (zaměstnanosti) a specificky na problémové skupiny (zejména na absolventy a jejich uplatnění na trhu práce).

Na druhé straně je nutno zmínit i **představy samotných podniků** z realizovaného šetření o úloze jednotlivých typů subjektů při podpoře rozvoje lidských zdrojů a dalšího vzdělávání pracovníků: státu, samosprávy, úřadů práce, samotných zaměstnavatelů, institucí na podporu podnikání. V prvé řadě je z uváděných odpovědí zřejmé, že značná část podniků neočekává ze strany zmíněných subjektů žádné aktivity při podpoře rozvoje lidských zdrojů. Tento přístup je však spíše odrazem výše citované nekonceptčnosti a nesystémovosti v dané oblasti na podnikové úrovni, obecně nízké aktivity podniků při získávání podpor z vnějších zdrojů a nízké informovanosti o jejich dostupné nabídce. Problém nepochybně představuje i slabé povědomí podniků o samotném významu kvality lidských zdrojů pro konkurenceschopnost a dlouhodobě udržitelnou výkonnost a dále chybějící konkrétní představa o dlouhodobé koncepci firemního rozvoje.

V případě očekávané úlohy státu podniky ve zkoumaném vzorku nejčastěji uvádějí požadavek většího rozsahu financování dalšího odborného vzdělávání (28 %), zlepšení jeho kvality a přístupnosti (11 %). Pouze velmi malá část respondentů (3–5 %) uvádí systémové změny typu úprav legislativy, snížení daní a podpory drobného podnikání formou dotací. Relativně malý podíl respondentů uvádějících potřebu změn v daných oblastech nicméně nemusí svědčit o nezájmu o související opatření, ale spíše o nízké informovanosti o jejich významu. Podíl podniků neuvádějících žádné požadavky na úlohu státu v oblasti rozvoje lidských zdrojů dosahuje 35 %.

V případě názorů na úlohu samosprávy při podpoře rozvoje lidských zdrojů je podíl respondentů z řad podniků oproti úloze státu nižší (zhruba třetinový) a naopak více než dvojnásobný podíl podniků neformuluje žádné požadavky. Konkrétní odpovědi se opět nejčastěji týkaly zajišťování a podpory dalšího odborného vzdělávání (9 %). Objevily se však i odpovědi typu lepšího přístupu k místním firmám a podpory drobného podnikání (1–2 %). Podíl podniků neuvádějících žádnou odpověď či neočekávajících žádné aktivity ze strany samosprávy dosahuje 75 %.

Větší prostor spatřují respondenti pro úlohu úřadů práce, kde je nejčastěji zmiňováno zajišťování vzdělávání a rekvalifikace nezaměstnaných (32 %), v menší míře rovněž zlepšení informovanosti a komunikace, poskytování dotací a znemožnění zneužívání sociálních dávek a podpor (3–7 %). Podíl organizací neočekávajících žádné aktivity v oblasti podpory rozvoje lidských zdrojů ze strany úřadů práce dosahuje 45 %.

V případě samotných zaměstnavatelů je nejčastěji zmiňováno zajišťování kurzů a školení (17 %), v menší míře rovněž finanční přispívání na vzdělávání (9 %) a motivování pracovníků k dalšímu vzdělávání (5 %). Podíl podniků neuvádějících žádnou odpověď či vyjadřujících

názor, že zaměstnavatelé by v oblasti rozvoje lidských zdrojů neměli vyvíjet žádnou aktivitu, dosahuje 60 %.

Velmi omezeně je ze strany respondentů vnímána úloha hospodářských komor, nejčastěji je zmiňována oblast zajišťování či spolupráce v oblasti vzdělávání a rekvalifikací (11 %) a dále poskytování informací (7 %). Podíl podniků neuvádějících žádnou odpověď či neočekávajících žádné aktivity ze strany hospodářských komor dosahuje 75 %.

Instituce na podporu podnikání by se dle názoru respondentů měly zejména finančně podílet na dalším odborném vzdělávání (10 %), v menší míře je zmiňována i podpora drobného podnikání (6 %). Podíl podniků neuvádějících konkrétní odpověď či neočekávajících žádnou aktivitu ze strany institucí na podporu podnikání dosahuje 75 %, tj. podobný podíl jako v případě samosprávy a hospodářských komor.

4.4. DOPORUČENÍ PRO OBLAST ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

V případě doporučení pro oblast rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích je možno konstatovat potřebu změn přístupu zejména v následujících oblastech.

V prvé řadě je nutno zohlednit výše zmíněnou skutečnost, že MSP si mnohdy dostatečně neuvědomují význam rozvoje lidských zdrojů a ekonomickou hodnotu vzdělávání. Přímou či nepřímou vynaložené prostředky v této oblasti se potom jeví jako nadměrné břemeno zatěžující (napjatý) rozpočet organizací bez hmatatelného efektu. Tento přístup není přitom specifický pro českou ekonomiku a společnost, ale je zmiňován i ve zprávách ostatních kandidátských zemí. Související doporučení vycházející z uvedeného nedostatku proto jednoznačně směřuje k podpoře přístupu ke vzdělávání prostřednictvím daňových úlev pro podniky, které takové aktivity pro své pracovníky realizují či zabezpečují. Je nutno vycházet ze základního pravidla, že totiž chování ekonomických subjektů nejúčinněji ovlivňují především ekonomické stimuly (pobídky). Doporučení daňových úlev se nejčastěji objevuje i v názorech respondentů z řad úřadů práce a poradenských center. Dopad poskytnutých daňových úlev má přitom nejen bezprostřední ekonomický motivační význam, protože snižuje soukromé náklady a tím zvyšuje nabízené množství specifického produktu rozvoje lidských zdrojů v podnicích, ale signalizuje zcela jednoznačně a hmatatelně i priority státní podpory v dané oblasti. V řadě zemí EU jsou takové daňové úlevy poskytovány a je možno tedy čerpat z dosavadních zkušeností.

Ekonomické stimuly ve formě daňových úlev pro podniky zajišťující či umožňující rozvoj a vzdělávání pracovníků směřují především k posílení motivace zaměstnavatelů. Nepochybně je však žádoucí odpovídajícím způsobem motivovat i samotné zaměstnance, protože řada podniků uvádí jako důvod nezajišťování vzdělávání právě nízký zájem samotných pracovníků. Jen v omezeném počtu podniků je současně zahrnut článek o rozvoji a vzdělávání pracovníků v kolektivních smlouvách. Na druhé straně v podnicích často chybí či je nedostatečně rozvinuta zpětná vazba zvýšení či rozšíření kvalifikace pracovníka, např. ve formě zvýšení mzdy či změny pracovního zařazení. Demotivační důsledky uvedeného přístupu podniků na zájem zaměstnanců o vzdělávání je možno kompenzovat a samotné zaměstnance k dalšímu vzdělávání účinně motivovat vytvořením systému uznávání nabytých zkušeností a znalostí ve formě certifikátů pro stanovené kvalifikace s celostátní platností.

Systém státem uznávaných kvalifikací je standardně používán a jasně vymezen pro oblast počátečního odborného vzdělávání, zcela však chybí v oblasti dalšího odborného vzdělávání. (Ojedinelou výjimkou je systém zkoušek některých profesních organizací typu komory auditorů nebo komory daňových poradců.)

Podmínkou získání příslušného osvědčení o dosažení stanovené kvalifikace by bylo složení zkoušek zajišťovaných sítí nezávislých hodnotících středisek. Střediska by kombinovala funkce hodnotící a poradenské, tedy umožnila by zájemcům složení příslušných zkoušek a současně by doporučovala vhodné formy a zaměření školení. Členy zkušebních komisí by měly být jak zástupci vzdělávacích institucí, tak zástupci odborné praxe. Výhodou uvedeného systému je jeho pružnost při zohlednění již získaných znalostí a zkušeností pracovníků, kteří by nemuseli absolvovat ucelené a dlouhodobé formy dalšího odborného vzdělávání, ale mohli by své vzdělávací aktivity konkrétně a cíleně zaměřit na ty oblasti, které jim k dosažení stanoveného kvalifikačního stupně chybějí. Tyto oblasti je možno identifikovat pro každého uchazeče podle podrobně specifikovaných požadavků na získání příslušného osvědčení, resp. je tuto identifikaci možno provádět individuálně díky zmíněné poradenské funkci hodnotících středisek. Získané certifikáty by současně plnily i významnou signalizační úlohu pro zaměstnavatele (současného i budoucího), která je v případě stávajících nesystémových (nestandardizovaných) forem dalšího odborného vzdělávání velmi omezená či nulová. Ve vztahu k zaměstnavatelům je možno zvýšit jejich motivaci k systémovějšímu přístupu v oblasti rozvoje lidských zdrojů tím, že budou mít možnost využívat služeb hodnotících středisek pro celý podnik, při zmíněné kombinaci vlastní hodnotící a poradenské funkce. Při realizaci aktivit hodnotících středisek však je nutno předpokládat finanční spoluúčast státu.

Uvedená doporučení směřující ke zvýšení motivace zaměstnavatelů a zaměstnanců k aktivnějšímu přístupu k rozvoji lidských zdrojů a vzdělávání samozřejmě tvoří integrální součást komplexně pojímaného systému celoživotního učení. V odpovědných institucích dosud převažuje důraz kladený na oblast počátečního odborného vzdělávání, který však neodpovídá potřebám společnosti založené na znalostech. Odpovídajícím způsobem je především nutno motivovat vzdělávací instituce k nabídce vzdělávacích programů vhodných pro zaměstnané jedince ve věku převyšujícím standardní hranici počátečního odborného vzdělávání. Poptávka dlouhodobě převyšující nabídku v této oblasti (zejména v případě vysokých škol) představuje nevyužití lidského kapitálu dostupného ve společnosti. V kombinaci se zmíněnými daňovými úlevami je možno zpřístupnit programy celoživotního vzdělávání pro pracovníky malých a středních podniků a současně motivovat k odpovídající nabídce těchto vzdělávacích příležitostí (zejména veřejné) vzdělávací instituce, např. zohledněním realizace vzdělávacích aktivit pro malé a střední podniky při přidělování veřejných finančních prostředků. Na úrovni krajů by měly být při financování vzdělávacích institucí výrazněji zohledněny oborové priority ve vztahu k vývoji poptávky na regionálním trhu práce. Žádoucí je zároveň institucionální propojení aktivit v oblasti vzdělávání s poradenstvím v oblasti malého a středního podnikání. Systémový přístup v oblasti celoživotního učení zahrnuje i podporu vzniku programů kombinovaného a distančního studia, včetně uplatnění metod e-learningu, které zohledňují specifické potřeby a omezení studia při zaměstnání.

Třetí oblast zahrnuje potřebu centrálního zastřešení a koordinace programů podporujících malé a střední podniky, včetně oblasti rozvoje lidských zdrojů. Ve vztahu k malým a středním podnikům je rozvíjeno poměrně široké spektrum aktivit, které realizuje rovněž široké spektrum institucí. Výsledkem je značná nepřehlednost nabídky, neprovázanost jednotlivých opatření, jejich duplicita a nepochybně i nevhodné využívání prostředků. Pro malé a

střední podniky představuje výsledná nepřehlednost významnou překážku při snaze o využití nabízených programů. Zohlednění principů centrálního zastřešení a koordinace programů samozřejmě nevylučuje prostor pro účast různorodých subjektů v nabídce poskytovaných programů, je však velmi žádoucí opuštění rezortního přístupu, kdy jednotlivé instituce stanovují vlastní priority a těžiště nabízených programů ve vztahu k malým a středním podnikům, ve skutečnosti jsou však jimi pokrývané dílčí aspekty velmi úzce provázány.

Nepochybně účinněji by působil i aktivnější přístup stávajících poradenských center na regionální a zejména lokální úrovni (např. BIC, RPIC) při vytipovávání malých a středních podniků, jejichž potřebám nabízené programy odpovídají. Vzhledem k nepříliš silnému zájmu menších organizací o využívání vnějších podpor je zřejmé, že aktivnější přístup je nutno upřednostnit oproti pouhému vyhlášení nabídek. Další související a nepříznivý faktor v dané oblasti spočívá v administrativní náročnosti procedur vyžadovaných při získávání podpor. Tento problém by doporučené centrální zastřešení a koordinace nabízených programů mohly efektivněji řešit prostřednictvím specializovaných manuálů a metodik (při účinném systému jejich šíření), které by plnily i osvětovou funkci, protože podání žádostí vyžaduje odpovídající analýzu stávajících potřeb podniků a formulaci dlouhodobějších strategií rozvoje.

Príslibem se v uvedené oblasti jeví vytvoření Krajských rad rozvoje lidských zdrojů – KRRLZ (a do budoucna i možné centrální zastřešení Radou vlády RLZ), jejichž odpovídající působení a naplnění předpokládaných cílů však vyžaduje aktivnější přístup na centrální i regionální úrovni, sjednocení koncepčních přístupů (při současné otevřenosti vůči regionálně specifickým potřebám), vyřešení problému financování činnosti a v neposlední řadě odpovídající propagaci. KRRLZ mohou zároveň podpořit realizaci strategie komplexnějších přístupů ve vztahu k podpoře malých a středních podniků, tj. propojení programů dalšího odborného vzdělávání, aktivit poradenství v oblasti podnikání a pomoci při realizaci nabízených projektů. Komplexní přístup při realizaci podpůrných programů příznivě ovlivňuje i žádoucí rozvoj síťování, kdy společné využívání technologických, vzdělávacích a poradenských center kompenzuje nákladová (finanční) omezení malých a středních podniků při využívání souvisejících služeb. Aktivnější přístup státu při podpoře vzniku a působení KRRLZ by současně výrazněji signalizoval zájem o zlepšení úrovně kvality lidských zdrojů v rámci koncepce celoživotního učení jako klíčové politické priority.

Čtvrtá oblast zahrnuje analýzu kvalifikačních potřeb malých a středních podniků, bez jejichž přesné znalosti lze stěží realizovat odpovídajícím způsobem zacílené vzdělávací aktivity. Probíhající standardizace typových pozic (ISTP) je nepochybně krok správným směrem v této oblasti a může sloužit jako východisko pro šetření standardizovaných kvalifikačních potřeb na podnikové úrovni na lokálním a regionálním trhu. Na analýzu kvalifikačních potřeb navazuje vytváření modelových přístupů v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, které jsou dotvářeny ve spolupráci s poradenskými centry pro potřeby konkrétních podniků. Velkou rezervou se jeví nedostatečná, resp. nesystémová spolupráce mezi podnikovou sférou a vzdělávacími institucemi. Dopady této mezery jsou nepochybně velmi nepříznivé z důvodu chybějící vazby pro zaměření samotných vzdělávacích programů, nevyužitých příležitostí pro praxe a stáže studentů již v době studia (a tím oslabení nevýhody chybějící praxe, která stěžuje zaměstnávání absolventů) a rovněž z důvodu celkově spíše pasivní úlohy vzdělávacích institucí na lokálním a regionálním trhu lidských zdrojů. Vzdělávací instituce by přitom mohly sehrávat významnou a aktivní úlohu i v oblastech poradenství pro malé a střední podniky, což by příznivě ovlivnilo i kvalitu vlastní výuky a její sepětí s praxí.

V neposlední řadě je nutno apelovat vedle systémovějšího přístupu státu v oblasti podpory rozvoje lidských zdrojů ve vztahu k malým a středním podnikům také na účinnější a aktivnější osvětové působení ze strany státu, které bude soustavně a koncepčně zdůrazňovat a objasňovat význam kvalifikované pracovní síly a dalšího odborného vzdělávání jako základního předpokladu pro zvýšení a udržení konkurenceschopnosti české ekonomiky a jejích podniků. Na uvedenou potřebu důrazně upozorňují respondenti ve svých hodnoceních příčin neadekvátního přístupu malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků. Z programových dokumentů vlády je zřejmé, že tato oblast patří k významným politickým prioritám, je však nutno tuto skutečnost důrazněji prezentovat zejména ve vztahu k podnikové sféře.

II.
ZÁSOBNÍK DOBRÝCH ZKUŠENOSTÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ
V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH:
INSPIRATIVNÍ PŘÍKLADY Z PRAXE

1. Úvod

Malé a střední podniky věnují, v porovnání s velkými podniky, méně pozornosti problematice rozvoje lidských zdrojů. Tento jev není charakteristický pouze pro Českou republiku, potýkají se s ním ve všech okolních státech. Malé a střední podniky však zaměstnávají v průměru v EU 71 % a v ČR 58 % všech zaměstnaných osob, a proto rozvoj lidských zdrojů právě v malých a středních podnicích není pouze záležitostí samotného podniku a jeho vlastní konkurenceschopnosti, ale má velký význam pro celý stát. Je tedy velmi důležité hledat cesty k motivaci podniků a jednotlivců ke vzdělávání. Podpora rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích je jednou z priorit Národního akčního plánu zaměstnanosti a Sektorového operačního programu rozvoje lidských zdrojů a rámce evropské politiky zaměstnanosti – pilíře „podpora podnikání“ a „adaptabilita pracovní síly“.

Po vstupu do Evropské unie bude mít Česká republika nárok na čerpání strukturálních fondů a problematika podpory rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích je jejich součástí. Fondy budou poskytovány podnikům a dalším subjektům na realizaci opatření a projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, včetně realizace opatření systémového charakteru. Je proto velmi důležité motivovat podniky, organizace a instituce státní správy a samosprávy k účelnému čerpání a poskytnout jim inspirativní příklady a možnosti, které by přispěli nejen k efektivnějšímu čerpání prostředků, ale i k co největším přínosům pro stát, regiony či samotné podniky a organizace.

Zásobník dobrých zkušeností rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích je krátký přehled přístupů, opatření a konkrétních projektů, iniciovaných na nejrůznějších úrovních a v rozdílných podmínkách. Jedná se o opatření a přístupy jak ze strany státní a veřejné správy, regionů, organizací sociálních partnerů atd., tak ze strany samotných podniků. Tyto příklady a zkušenosti byly čerpány z různých zdrojů, a to jak z členských států Evropské unie, tak z České republiky i některých kandidátských zemí. Při vyhledávání byly použity různé databáze, kompendia projektů, odborné publikace, tisk, expertní informace atd. Většina těchto projektů či opatření byla financována státem v rámci podpory celoživotního učení a politiky zaměstnanosti nebo v rámci projektů Evropského sociálního fondu, Leonarda da Vinci a dalších. Některé vzešly od samotných podniků či vznikly z iniciativy veřejnosti.

Přestože zásobník pokrývá velmi širokou škálu přístupů, není naprosto vyčerpávající – ani z hlediska pokrytí celé šíře škály, ani z hlediska informační náplně jednotlivých typů opatření a projektů. Jedná se pouze o nástin různorodých přístupů, které mohou sloužit jako inspirativní zdroj pro formulaci projektů a programů.

Zásobník nevyhodnocuje opatření a projekty, ani nezkoumá jejich použitelnost v českých podmínkách. Účelem nebylo ani podrobné prozkoumání existence obdobných zkušeností v České republice, pokud je uvedený příklad ze zahraničí. Jedná se opravdu o čerpání inspirací a inovativních přístupů k rozvoji lidských zdrojů v podmínkách malých a středních podniků.

Zásobník dobrých zkušeností je určen pro použití různými subjekty. První kapitola je věnována opatřením ze strany státní správy, veřejné správy a samosprávy. Ta může být využita například Ministerstvem práce a sociálních věcí a Správou služeb a zaměstnanosti při tvorbě politiky zaměstnanosti. Mohou ji využít úřady práce, poradenské a vzdělávací instituce, krajské úřady, rady pro rozvoj lidských zdrojů atd. Uživatelem tohoto zásobníku

však mohou být i samotné malé a střední podniky, jelikož druhá kapitola se týká různých druhů spolupráce podniků s mimopodnikovým prostředím a třetí kapitola je věnována výhradně rozvoji lidských zdrojů uvnitř samotných podniků.

2. Opatření ze strany státní správy, veřejné správy a samosprávy

Malé a střední podniky zpravidla nemají dobře propracovaný systém personální práce a nevěnují dostatek času ani financí na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Samotní pracovníci většinou nejsou příliš aktivní či dostatečně motivováni k vlastnímu rozvoji za vlastní peníze. Je tedy třeba motivovat zaměstnavatele ze strany státu k větší pozornosti lidským zdrojům a zaměstnance k vlastnímu rozvoji. Je nutné vybudovat institucionální struktury a nástroje zajišťující systémové fungování podpory rozvoje lidských zdrojů, vytvořit systémové předpoklady pro rozvoj lidských zdrojů a pro větší účast na dalším odborném vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků.

V současné době chybí ucelená koncepce dalšího vzdělávání, jeho certifikace, jeho organizace a financování, včetně mobilizace podnikových zdrojů, systémová opatření motivace zaměstnanců a zaměstnavatelů ke zvýšení zájmu o vzdělávání v podnicích a organizacích.

2.1. Motivace zaměstnavatelů k rozvoji lidských zdrojů a dalšímu odbornému vzdělávání v podnicích

Stát může zaměstnavatele motivovat nejrůznějšími způsoby. Většinu malých a středních podniků omezují finanční prostředky, a proto je ve světě často využíván nástroj v podobě daňových úlev při vynaložených nákladech na vzdělávání zaměstnanců. Dalším motivačním nástrojem jsou různá legislativní a regulační opatření, která podporují rozvoj lidských zdrojů. V neposlední řadě může být velmi účinné vypsání různých soutěží a vyznamenání podporujících prestiž podniku.

2.1.1. Daňové úlevy, účelové odvody na vzdělávání a finanční pobídky

Další vzdělávání dospělých může být financováno z veřejných zdrojů státem a jeho orgány, ale stát také může cílevědomě ovlivňovat rozvoj tohoto vzdělávání prostřednictvím určitých finančních nástrojů, nejčastěji prostřednictvím finančních pobídek. Jeho cílem je především motivace jednotlivců a podniků k účasti na vzdělávání a také usnadnění přístupu ke vzdělávání. Například v Nizozemsku stát financuje další odborné vzdělávání poskytované regionálními vzdělávacími středisky (ROC) podobně jako financuje počáteční vzdělávání. A pokud jde o vzdělávání poskytované podniky, mohou podniky vybraných odvětví získat přímé finanční podpory na vzdělávání.

Příklad: „Systém daňových úlev a pobídek – Maďarsko“

Dobře propracovaný systém pobídek k dalšímu vzdělávání má Maďarsko. Tento systém se skládá ze tří různých pobídek. První umožňuje snížení daňového základu jednotlivců, kteří vynaložili určitou částku na další vzdělávání. Další dvě pobídky „normativní státní podpora“ a „odvod na odborné vzdělávání“ nabízejí finanční podporu podnikům tak, aby je podnítily ke vzdělávání svých zaměstnanců. Částka odvedená na odborné vzdělávání snižuje daňový základ.

„Normativní státní podpora“ funguje v Maďarsku jako stimul pro akreditované instituce vzdělávání dospělých. Nárok na tuto podporu mají instituce při určitém počtu studentů zapojených do vzdělávání, kterým poskytuje jejich první kvalifikaci registrovanou v Národním kvalifikačním registru. Podpora činí 300 Ft. (cca 35 Kč) na hodinu a člověka v normálním případě a 600 Ft. (cca 70 Kč) na hodinu a člověka v případě, že je student handicapovanou osobou. Ze státního rozpočtu byla vyčleněna částka 475 milionů Ft. (cca 61 milionů Kč) na podporu 3200 studujících dospělých pro rok 2003.¹

Dalším stimulem je „odvod na odborné vzdělávání“. Částka, kterou odvádějí podniky do Fondu odborného vzdělávání, spravovaného Ministerstvem školství, činí 1,5% z celkových nákladů práce (mzdových nákladů) každého podniku. Každý podnik si může ponechat 1/3 tohoto odvodu (tzn. 0,5% z celkových nákladů práce) na vzdělávání a výcvik svých vlastních zaměstnanců.

Metoda, jakou Fond odborného vzdělávání operuje, je velmi odlišná od ostatních fondů. Odlišuje se zejména ve způsobu placení odvodů do fondu. U ostatních fondů nemá poplatník na výběr. Zpravidla musí zaplatit předem stanovenou sumu na zvláštní účet. V případě Fondu odborného vzdělávání si však může poplatník vybrat různé formy odvodů, například: dohodu o spolupráci se školou na poskytování praxe studentům; částku na vzdělávání svých zaměstnanců, která je uznána státem na základě uzavřené dohody o vzdělávání (maximálně 1/3 z povinných odvodů do Fondu odborného vzdělávání); sdílenou organizaci praktického výcviku v jednom zařízení s více podniky, kteří mají závazek k odvodu; dohodou mezi dvěma podniky o společném praktickém výcviku a krytí jeho nákladů či zaplatit uvedenou částku na účet státní daňové správy.

Fond odborného vzdělávání byl zpočátku zaměřen pouze na rozvoj učňovského vzdělávání. V současné době fond podporuje všechny typy odborného vzdělávání a jejich rozvoj. Účel fondu je neustále předmětem diskusí. Některé návrhy směřují ke zvýšené pozornosti k malým a středním podnikům a jejich vzdělávací politice, zmiňována je i změna legislativního prostředí či pozornost průmyslovým podnikům.

Vzdělávání dospělých je dotováno z veřejných zdrojů, přičemž rozdělování prostředků je založeno na různých mechanismech. „Fond trhu práce“ je mimorozpočtový státní fond, který je spravován Ministerstvem sociálních a rodinných záležitostí. Dispoziční práva k fondu jsou rozdělena mezi ministra a řídicí výbor tohoto fondu, který je tripartitní organizací složenou z reprezentantů zaměstnanců, zaměstnavatelů a vlády. Řídicí výbor činí nezávislá rozhodnutí o rozdělování prostředků z Fondu trhu práce, o přerozdělování z Fondu zaměstnanosti k centralizovaným a decentralizovaným orgánům a o zavedení programů vzdělávání a zaměstnanosti, atd.²

Příklad: „Daňové úlevy na vzdělávání – Nizozemsko“

V roce 1998 přijala Nizozemská vláda nový daňový zákon, který představuje tři daňové úlevy z firemních výdajů vynaložených na vzdělávání. První úleva je obecná a

¹ Dr. Magdolna Benke, National Institute for Adult Education, Budapest, Hungary

² Modernisation of vocational education and training in Hungary, Hungarian National Observatory, 2000

umožňuje všem podnikům další snížení zisku před zdaněním o výdaje vynaložené na vzdělávání. (Výdaje na vzdělávání jsou již odečteny, když se zisk počítá). Úleva činí 20 % z výdajů na vzdělávání. Druhá úleva umožňuje všem firmám, které utratí méně než je minimální, státem stanovená, částka na vzdělávání zaměstnanců, dodatečné snížení jejich výdajů na vzdělávání. Tyto firmy si mohou odečíst 40 % namísto 20% z určité částky stanovené státem, které utratí za vzdělávání. (To však může mít opačný efekt na podniky při poskytování vzdělávání svým zaměstnancům. Podniky, které utratí o trochu více, než je mezní částka, jsou tlačeny ke snížení jejich vykazovaných výdajů na vzdělávání.) Třetí se týká nákladů na vzdělávání zaměstnanců starších 40 let. Podniky si tak mohou odečíst dalších 40 % z těchto nákladů.

První úleva by měla znamenat zvýšení zájmu o vzdělávání obecně, druhá má v úmyslu podnítit vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích, zatímco účel třetí úlevy je zvýšení účasti starších pracovníků na dalším vzdělávání. Dvě poslední úlevy reagují na empirická zjištění, že míra účasti na vzdělávání vzrůstá s velikostí podniku a snižuje se s narůstajícím věkem pracovníků.³

Příklad: „Financování dalšího vzdělávání z odvodů podniků - Francie“

Ve Francii je další vzdělávání dospělých financováno z odvodů podniků do jednotného fondu. Odvody tvoří určité procento z hrubých mezd, tzn. z celkových nákladů práce. Toto procento závisí na velikosti podniku.

Podniky s více než 10 zaměstnanci odvádějí na účely vzdělávání částku ve výši 1,5% celkových nákladů práce a podniky do 10 zaměstnanců odvádějí 0,25%. Platby odvodů soustřeďují agentury OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agrée) ustavené na základě kolektivních smluv a schválené státními úřady. Částky se shromažďují na národní, regionální, sektorové (odvětvové) nebo nadsektorové úrovni. Odvody jsou mutualizovány, tzn. ten, kdo je povinen je odvádět, se může rozhodnout, zda je přímo využije na účely vzdělávání, nebo je odvede příslušné agentuře, která je poté redistribuuje. Za nevyužití prostředků na vzdělávání mohou být podniky penalizovány, například zvýšením odváděné částky. Podniky od agentur získávají finanční prostředky na vzdělávání na základě vypracovaného plánu vzdělávání.⁴

2.1.2. „Vouchers“ – poukázky na vzdělávání zaměstnanců

Příklad: „Systém vzdělávacích poukázek – Belgie“

V Belgii byl vyvinut systém vzdělávacích poukázek, který podporuje další vzdělávání v malých a středních podnicích ve Valonsku. Tento systém je určen podnikům s méně než padesáti zaměstnanci a lze jej nazvat jednoduchým, pružným a efektivním stimulem pro malé podniky v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

³ E. Leuven, H. Oosterbeek: „Evaluating the effect of tax deductions on training“, Journal of Labor Economics, 2000 (<http://www1.fee.uva.nl/scholar/oosterbeek/40.PDF>)

⁴ Funding continuing training in small and medium-sized enterprises, Cedefop Panorama series, 2001

Nominální hodnota každé poukázky se rovná průměrné ceně jedné vzdělávací hodiny, přičemž podnik či podnikatel, který má na tyto poukázky nárok, platí vždy jen 50% této nominální hodnoty.

Tento systém běží pod záštitou belgické vlády a je koordinován Úřadem zaměstnanosti a odborného vzdělávání (FOREM). Tento úřad zastává roli poradce při identifikaci vzdělávacích potřeb v podnicích a také funguje jako jakýsi mezičlánek mezi podniky a poskytovateli vzdělávání.

Systém poukázek na vzdělávání probíhá následovně. Podnik či podnikatel si objedná určitý počet poukázek u společnosti, která je zodpovědná za jejich tisk a distribuci. Pokud podnik či podnikatel splňuje daná kritéria pro použití poukázek, je mu zaslána faktura na částku 50% skutečné hodnoty poukázek. Na základě zaplacení této faktury je podniku zaslán objednaný počet poukázek s vytištěným jménem a adresou podniku. Podnik předá poukázky svým zaměstnancům a pošle je na vybrané kurzy či školení. Zaměstnanec při každé návštěvě kurzu podepíše potřebný počet poukázek (podle odučených hodin) a předá je akreditovanému školiteli či poskytovateli vzdělávání také k potvrzení. Poskytovatel zašle fakturu za provedené vzdělávání (včetně údajů o kurzu a účastnících) podniku či podnikateli. Podnik musí doplatit rozdíl, který vznikne mezi celkovou částkou za vzdělávání a celkovou hodnotou poukázek (pokud k takovému rozdílu dojde). Poskytovatel vzdělávání zašle kopii faktury, včetně všech obdržených poukázek, společnosti vydávající poukázky. Společnost, která poukázky vydává, zkontroluje akreditaci poskytovatele vzdělávání a zaplatí mu celkovou hodnotu poukázek. Pokud se objeví výše zmíněný rozdíl mezi hodnotou poukázky a cenou za jednu vyučovací hodinu, musí podnik tento rozdíl doplatit.

Jelikož tento systém funguje v Belgii teprve od roku 1998, nebylo zatím provedeno žádné komplexní hodnocení. Nicméně metoda se velmi osvědčila, což dokazují i čísla o počtu zúčastněných podniků. V prvním roce se do systému zapojilo 1 383 podniků (tzn. více než 3000 zaměstnanců), z nichž v průměru každý zaměstnanec navštívil 18 vyučovacích hodin.⁵

2.1.3. Soutěže a vyznamenání

Podpora rozvoje lidských zdrojů a zejména podpora investic do rozvoje lidských zdrojů formou soutěží a vyznamenání může být dalším významným motivačním nástrojem ze strany státu. Takové ocenění zvyšuje prestiž podniku a zároveň může být velmi přínosné pro samotné zaměstnance podniku – právě v podobě vyšších investic do jejich rozvoje.

Příklad: „Investor roku – Česká republika“

Příkladem je každoročně vyhlašované ocenění „Investor roku“, které vyhlašuje CzechInvest, agentura Ministerstva průmyslu a obchodu ČR pro podporu přímých zahraničních investic. Jednou z kategorií tohoto ocenění je i kategorie „Investice nejvíce zhodnocující lidské zdroje“. Kritériem je oznámení investičního záměru zahrnujícího výdaje na rekvalifikaci a školení. Výpočet se skládá z podílu pracovníků,

⁵ Funding continuing training in small and medium-sized enterprises, Cedefop Panorama series, 2001

kteří se zúčastnili školení, na celkovém počtu vytvořených pracovních míst vynásobeného výší investice na rekvalifikaci a školení na osobu. Tento součin je ještě vynásoben součtem podílu zaměstnaných vysokoškoláků a středoškoláků.

Ocenění „Investor roku“ se týká velkých zahraničních podniků a Česká republika tím chce všem společnostem, které se rozhodli zde působit, dokázat, že si jejich rozhodnutí váží. Podobné soutěže a vyznamenání by však mohly být vyhlašovány i pro malé a střední podniky.

Příklad: „Učíci se organizace – Česká republika“

V rámci konference Lidské zdroje 2001, která se konala pod záštitou Delegace Evropské komise v ČR a byla připravena za odborné spolupráce Národního vzdělávacího fondu, byly vyhlášeny výsledky soutěže „Učíci se organizace 2001“. Záštitu nad soutěží převzal útvar vzdělávání dospělých ve Škoda Auto, jehož vedoucí pan docent Chadt spolupracoval na kritériích soutěže. Kritéria soutěže byla následující: 1) procentuální podíl prostředků vynaložených na vzdělávání v roce 2000 ve vztahu k vyplaceným mzdám (nákladům práce), 2) náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v Kč, 3) celkový rozsah vzdělávání zaměstnanců v „osobodnecích“ a 4) procentuální podíl zaměstnanců, kteří se v roce 2000 zúčastnili podnikového vzdělávání. Soutěž byla rozdělena do dvou kategorií, a to na podniky s výrobním zaměřením a na podniky s nevýrobním zaměřením.

Do soutěže se přihlásilo 25 podniků, z nichž 11 jich postoupilo do druhého kola. Devět podniků získalo titul. Nejlepším podnikem v kategorii podniků s výrobním zaměřením byla vyhlášena firma Lucas Autobrzdý a.s., Jablonec nad Nisou (viz. také kap. 2.1.1.), která nejlépe splnila kritéria soutěže. Například podíl jejích prostředků vynaložených na vzdělávání v roce 2000 ve vztahu k vyplaceným mzdám činil 5,17% a náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v roce 2000 dosáhly 11.261,- Kč. Nejlepším podnikem v kategorii nevýrobních podniků byla Severomoravská energetika a.s., Ostrava.⁶

Tato soutěž již bohužel dále nepokračuje, ale určitě by bylo velmi přínosné její nepřilíh dlouho trvající tradici znovu obnovit.

Příklad: „Národní ceny za vzdělávání – Velká Británie“

Národní ceny za vzdělávání (The National Training Awards - NTA) jsou předním vyznamenáním, které je ve Velké Británii udělováno organizacím i jednotlivcům za dlouhodobé vynikající výsledky na poli vzdělávání. Držitelé NTA jsou příkladem úspěchu ve vzdělávání a rozvoji; s velkým nasazením se věnují vzdělávacím aktivitám, které mají reálný přínos pro podniky, občany i jednotlivce. Získání ceny je šancí na zajištění skutečné konkurenční výhody v prostředí, které se stále více orientuje na výsledky. Agendu National Training Awards spravuje nezávislá dobročinná organizace UK SKILLS, jejíž každodenní práce spočívá v podpoře dovedností na všech úrovních prostřednictvím místních, regionálních, národních a mezinárodních soutěží.

⁶ Sebel s.r.o., Soukenická 34, Praha 1 (kontaktní osoba: Mgr. Hana Bečvářová)

Příkladem může být pekařství rodiny Jacksonových, které získalo Národní cenu za vzdělávání v roce 2002. Rodinná pekárna se rozhodla změnit sortiment poté, co bylo jasné, že nemůže konkurovat masově produkováným bochníkům chleba, které nabízejí řetězce supermarketů po 15 penny. Jacksonova pekárna v Chesterfieldu v hrabství Derbyshire zvolila cestu specializace. Majitelé si však uvědomili, že budou potřebovat zaměstnance s příslušnými dovednostmi.

Úpadek malých samostatných pekáren vedl k tomu, že nebylo možné najít kvalifikované pracovníky. Manželé a partneři Trevor a Jane Jackson se proto rozhodli, že vyškolí své zaměstnance sami. Jejich cílem bylo během tří let zajistit, aby 75% jejich pracovníků získalo národní odbornou kvalifikaci 2. úrovně (NVQ 2) v oboru pekař. Školení mělo umožnit firmě rozvinout odborné dovednosti potřebné pro tradiční pečení, zlepšit konsistenci produktů, omezit plýtvání a snížit vysokou míru fluktuace zaměstnanců.

Firma zjišťovala různé možnosti kurzů ve školách a rozhodla se pro Clarendon College v Nottinghamu. Byl zpracován program, který zahrnoval výuku teorie přímo na pracovišti i ve třídě a praktický výcvik během pracovní doby. Hodnocení bylo prováděno na pracovišti. Ukázalo se, že zvolené postupy byly dobré. Snížily se cestovní náklady a zaměstnanci oceňovali, že je učí kolegové a ne někdo, koho neznají. Za čtyři roky byla firma schopna zvýšit zaměstnancům platy, což bylo důsledkem nižších výrobních nákladů, omezení plýtvání o 50% a vyšších tržeb. Zaměstnanci jsou schopni uplatňovat více dovedností, věří si a baví je navrhnout nový sortiment. Za poslední rok z podniku odešel pouze jeden zaměstnanec a celkový obrat se od roku 1993 zvýšil šestkrát. "Už nemusíme odmítat objednávky na svatební dorty jenom proto, že jediný člověk, který je umí udělat, je na dovolené", říká Jane Jacksonová.

Úspěch, kterého firma dosáhla prostřednictvím školení, vedl k jejímu rozmachu. V říjnu minulého roku se firma rozšířila o Bakewell Tart Shop & Coffee House.⁷

2.2. Motivace zaměstnanců k rozvoji lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců k vlastnímu rozvoji ze strany státu je poměrně složitější. Základními nástroji mohou být též daňové úlevy či vzdělávací účty zřízené k úhradě různých vzdělávacích či školicích akcí a kurzů.

2.2.1. Daňové úlevy

Příklad: „Snížení daňových příjmů jednotlivce – Maďarsko“

Nejdůležitější přímou pobídkou pro jednotlivce v Maďarsku je od 1. ledna 2003 „snížení daňových příjmů jednotlivce“ (personal income tax reduction). Jednotlivec tak má možnost snížit své daňové příjmy o 30% z částky, kterou vynaložil v daném roce na vzdělávání, včetně nákladů na vykonání zkoušky. Maximálně však může své

⁷ UK Skills, National Training Awards, London
(<http://www.nationaltrainingawards.com/catalog/casestudies.htm>)

daňové příjmy snížit o 60.000 Ft. (cca 8.000,- Kč). Toto snížení je ještě podmíněno účastí na vzdělávání, které je organizováno akreditovanou institucí pro vzdělávání dospělých.⁸

2.2.2. Vzdělávací účty

Vzdělávací účty jsou jedním z dalších nástrojů, které usilují o podporu poptávky po vzdělávání. Vzdělávací účty se používají v několika zemích EU, například v Rakousku (Bildungskonto) či ve Velké Británii. Tyto účty umožňují získat určitou částku určenou na vzdělávání a v případě některých kurzů i slevu z ceny kurzu. Zaměstnanci tak získávají úlevy z daní a dalších odvodů a zaměstnavatelé jsou podněcováni k tomu, aby svým zaměstnancům na vzdělávací účty přispívali, a to úlevami na daních.

Příklad: „Individuální vzdělávací účty – Velká Británie“

Program Individuálních vzdělávacích účtů - ILAs (Individual Learning Accounts) měl za cíl pozvednout vzdělanostní úroveň britské pracovní síly. Základní myšlenka spočívala v tom, že si jednotlivci zřídí spořicí účet, ze kterého si budou platit vlastní vzdělávání (ne jen vzdělávací kurz, ale i ostatní náklady se vzděláváním spojené, např. hlídání dětí). Jednotlivci jsou tak podněcováni k převzetí zodpovědnosti za investice a plánování vlastního dalšího vzdělávání. Jednotlivci získávají podporu od státu a v některých případech i od zaměstnavatelů (vždy záleží na přístupu zaměstnavatele ke vzdělávání). Je nutno připomenout, že sdílená odpovědnost mezi jednotlivci, státem a eventuálně zaměstnavatelem, při používání individuálních vzdělávacích účtů, pravděpodobně vyžaduje také změny v chování a kultuře jednotlivců.

V principu jsou individuální vzdělávací účty zaměřeny na všechny dospělé osoby, kromě osob studujících denní studium a nezaměstnaných (tyto skupiny mají jiné možnosti podpory vzdělávání a rozvoje dovedností).

První milion majitelů individuálních vzdělávacích účtů obdržel první rok příspěvek ve výši 150 GBP z veřejných fondů ve formě „kreditu k učení“. Tuto částku obdrželi jednotlivci na virtuální účet, tzn. že peníze jsou k dispozici až po vlastním nákupu kurzu. Základní částka, kterou vkládal majitel účtu je 25 GBP. Majitelé účtů mohli získat slevy ve dvou specifických případech (slevu 20% při útratě nad 500 GBP ročně a 80% na určité specifické kurzy, včetně kurzu základů práce s počítačem). Vláda poskytovala daňovou úlevu majitelům těchto účtů a příspěvky zaměstnavatelů na účty zaměstnanců byly odečitatelnou položkou z daňového základu.⁹

Program individuálních vzdělávacích účtů byl na národní úrovni spuštěn v září 2000. V říjnu 2001 měl 2,5 milionu registrovaných členů. Avšak, na základě důkazů o zneužívání systému několika poskytovatelů vzdělávání, byl program v listopadu 2001 úplně uzavřen.¹⁰

⁸ Dr. Magdolna Benke, National Institute of Vocational Education, Budapest, Hungary

⁹ Stimulation of lifelong learning: Individual Learning Accounts and University for Industry: the British Review, 1999 (<http://www.pearreview-employment.org>)

¹⁰ DfES Individual Learning Accounts website (<http://www.dfes.gov.uk/ila/>)

Bez ohledu na tuto skutečnost byl samotný přístup považován odborníky z celé Evropy za velmi inovativní a podněcující. Některé státy Evropské unie zvažují, po pečlivém vyhodnocení slabých stránek tohoto systému, jeho převzetí.

2.2.3. Další motivační prostředky

Dalším motivačním prostředkem, který se používá pro podporu vzdělávání jednotlivců je poskytování placeného volna na vzdělávání. To je poskytováno například ve Francii a je označováno zkratkou CIF (Congé Individuel de Formation). Zaměstnanec o něj žádá nejčastěji u agentury OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agrée), která disponuje finančními prostředky pro tuto oblast (prostředky získané z odvodů – viz. kapitola 1.1.2.) Jedná se o finanční podporu soukromým podnikům s méně než 50 zaměstnanci, jejichž zaměstnanec navštěvuje delší vzdělávací program a je potřeba tohoto zaměstnance dočasně nahradit.

Podobný přístup je uplatňován ve Španělsku, kde mohou zaměstnanci pracující v podniku déle než jeden rok požádat svého zaměstnavatele o poskytnutí placeného volna na vzdělávání. Po schválení žádosti obdrží ekvivalent své mzdy a příslušné příspěvky na sociální zabezpečení, a to podobně jako ve Francii z fondů vytvořených povinnými odvody.¹¹

2.3. Spolupráce státu, sociálních partnerů a podniků

Příklad: „Průběžné podnikové vzdělávání za podpory sociálních partnerů - Itálie“

Projekt se zabýval průběžným podnikovým vzděláváním za podpory sociálních partnerů na sektorové úrovni v chemickém a farmaceutickém průmyslu.

Projekt byl realizován na základě výsledků analýzy vzdělávacích potřeb podniků a vycházel z obecných cílů vymezených národní sektorovou dohodou, která byla uzavřena v roce 1998. V rámci projektu byl představen bilaterální orgán pro vzdělávání (Confindustria/Cgil-Cisl-Uil), který byl sestaven za podpory sektorových sociálních partnerů a jež byl prakticky realizován konsorciem zúčastněných podniků. Bylo sestaveno několik školicích modulů projektu, jejichž úhrada byla rozdělena mezi stát (80%), podniky (14%) a jednotlivé pracovníky (6%) a jejichž formálním výstupem bylo certifikované osvědčení o úspěšném absolvování.

Cílem projektu bylo rozvíjet podnikové vzdělávání, přičemž hlavními nástroji byly certifikované školicí moduly dotované státem, podniky a zaměstnanci.

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb podniků bylo zpracováno šest školicích modulů s následující tematikou: úvod do managementu, charakteristika trhu a podniková strategie, komunikace, týmová práce, řízení lidských zdrojů a aplikace IT.

¹¹ Jaromír coufalík a kol.: „Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení“, NVF, 2001

Projekt se zúčastnilo 1 044 zaměstnanců z 25 podniků a celkově bylo realizováno 28 500 hodin školení. Lektoři připravili několik testů, jejichž prostřednictvím byly hodnoceny získané dovednosti účastníků školení.¹²

Příklad: „Go Online – Řecko“

„Go Online“ program je aktivitou iniciativ „Informační společnost“ a „Konkurenceschopnost“ v Řecku. Jeho hlavním cílem je podpora 50 000 malých (mikro) podniků v přístupu k Internetu a zlepšení informovanosti těchto podniků o výhodách, které mohou získat jeho užíváním. Nárok na využití tohoto programu mají řecké podniky s maximálně 10 zaměstnanci.

Podniky jsou rozděleny do následujících 3 kategorií: 1) podniky bez přístupu k internetu; 2) podniky s přístupem k internetu a vlastní e-mailovou adresou; 3) podniky, které mají vlastní webovou stránku. Program „Go Online“ podporuje první dvě kategorie. První kategorii v přechodu do kategorie druhé a druhou kategorii v přechodu do třetí.

Program je v současné době implementován a úloha vzdělávání malých podniků připadla konsorciu vědeckých a technologických institucí, průmyslu, obchodních komor a soukromých vzdělávacích institucí. Plán realizace je provázán s ostatními národními a regionálními programy a iniciativami.

Základní prioritou programu, který se týká e-dovedností, je přispívat k zajištění a rozšiřování ICT dovedností v malých a středních podnicích a zkoumáním a rozvojem nových e-obchodních možností. Další priority se soustřeďují na obchodní prostředí a na podněcování inovativního myšlení. Celkový rozpočet je 100 milionů EUR.

Iniciativa „Go Online“ byla iniciována radou e-Business fóra, které vzniklo pod Generálním průmyslovým sekretariátem (General Secretariat of Industry) Ministerstva rozvoje. Iniciativa poskytuje stálý mechanismus konzultací mezi státem a vědeckým a obchodním světem při sestavování a tvorbě pracovních míst souvisejících s elektronickým obchodem.

Dobrá zkušenost zde vyplývá z volby cílové skupiny, jelikož 96% řeckého hospodářství tvoří malé a střední podniky, které mají omezené zdroje pro investice do ICT. Proto je tato skupina tou cílovou pro „Go Online“ iniciativu a e-Business forum. Velmi se také osvědčila spolupráce vlády se Svazem průmyslu.¹³

Příklad: „IT.SME.se – Švédsko“

Program IT.SME.se byl spuštěn v září 2000 Švédskou obchodní rozvojovou agenturou (NUTEK - Swedish Business Development Agency). Cílem programu je podpora mikropodniků (do 10 zaměstnanců) v rozvoji jejich IT dovedností. Tohoto cíle program dosáhl za pomoci dalších prostředníků, kteří vyvinuli vzdělávací moduly pro

¹² Fiorina Ludovisi, Confindustria (<http://www.cofindustria.it>)

¹³ „E-business and ICT skills in Europe“ - Benchmarking member state policy initiatives, ICT skills monitoring group, 2002

mikropodniky a předvedli jim možnosti vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti užíváním ICT.

Program je financován švédskou vládou. Běží po záštitou NUTEKu a ve spolupráci s Národní obchodní federací. Obě organizace vytvořily programový výbor, který byl odpovědný za vyhodnocení návrhů projektů. Výbor obdržel 54 návrhů a vybral 22 projektů. Projekty se ucházely o 50% financování od vlády, zbytek dodal průmysl. Příspěvek od průmyslu může mít finanční podobu či formu zapůjčení vybavení. Švédská vláda poskytla částku 30 milionů SEK na dobu 2 let.

Největší úspěch této iniciativy je spatřován ve stimulaci švédských mikropodniků: projektů pod tímto programem se zúčastnilo okolo 15.000 podniků. Hodnocení celého programu bylo plánováno na přelom roku 2002 a 2003 a mělo by se zabývat všemi konkrétními závěry programu.¹⁴

Příklad: „University for Industry – Velká Británie“

„University for Industry (Ufi)“ je novou britskou národní on-line sítí, která je zaměřena na distribuci učiva pro jednotlivce i podniky. Jedná se o partnerství veřejného a soukromého sektoru, které si dává za cíl stimulaci poptávky po celoživotním vzdělávání. Pomáhá jednotlivcům i podnikům identifikovat jejich vzdělávací potřeby a podporuje je v možnosti využívat vysoce kvalitní a inovativní způsoby vzdělávání, především využitím informačních a komunikačních technologií. „Ufi“ využívá moderních technologií jako prostředku pro přenos vysoce kvalitních vzdělávacích produktů a služeb a činí je dostupné doma, na pracovišti a ve vzdělávacích centrech po celé zemi. Univerzita jako taková se zaměřuje na vzdělávání mimo tradiční vzdělávací soustavu a neposkytuje tudíž celou škálu vzdělávacích kurzů.

Sít' nabízí dvě důležité služby: přímou vzdělávací telefonní linku (Learning Direct helpline) a vzdělávací střediska (Learning Centres). Telefonní linka je prostředkem poskytování poradenství pro dospělé v oblasti vzdělávání a kariéry. Sít' vzdělávacích středisek byla zřízena pro jednotlivce nebo podniky, které nemají přístup k příslušnému vybavení (počítač, apod.) doma ani ve firmě.

Státní správa poskytuje zázemí a financování pro rozvoj prvotních aktivit University. Od soukromého sektoru se očekává zvyšující se zájem o investice do tohoto programu a jeho aktivit.

Hodnocení pilotní fáze ukázalo, že služba telefonní linky je velmi oceňována, obzvláště nestrannost a užitečnost obsluhujícího personálu. Telefon jako způsob podnícení účasti se zdá být klíčovým nástrojem. Také spolupráce veřejného a soukromého sektoru (organizací) byla hodnocena jako velmi pozitivní.¹⁵

¹⁴ „E-business and ICT skills in Europe“ - Benchmarking member state policy initiatives, ICT skills monitoring group, 2002

¹⁵ Stimulation of lifelong learning: Individual Learning Accounts and University for Industry: the British Review, 1999 (<http://www.peerreview-employment.org>)

2.4. Vzdělávání a poradenství v rámci programů pro začínající podnikatele

Vzdělávání a poradenství pro začínající podnikatele v České republice existuje již od roku 1993, kdy vzniklo Sdružení Cepac – Morava. Toto středisko pro přípravu a pomoc zakladatelům malých podniků bylo iniciováno v roce 1993 českým a francouzským ministerstvem práce a sociálních věcí. Metodologie Cepac je vyjádřena výzvou k potenciálním kandidátům přípravy: „Zaměstnej sám sebe založením vlastního podniku“. Za dobu trvání Sdružení Cepac – Morava bylo realizováno 129 kurzů pro klienty 45 okresů. Kurzy absolvovalo 1790 frekventantů. Devadesátipět procentní úspěšnost, vyjádřená založením vlastního podniku (60 %), resp. uplatněním v zaměstnání (35 %) je dokladem smysluplnosti této vzdělávací aktivity.¹⁶

Od začátku roku 2002 mohou začínající podnikatelé v České republice získat bezúročný úvěr na zahájení podnikatelské činnosti až do výše 1 mil. Kč (u fyzických osob a právnických osob s jedním zakladatelem maximálně do výše 500 tis. Kč). Jednou ze základních podmínek získání tohoto úvěru je absolvování vzdělávacího kurzu „Základy podnikání“, akreditovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Program zvýhodněných úvěrů pro začínající podnikatele nese název START a jeho realizátorem je Regionální poradenské a informační centrum (RPIC). Obsahová náplň kurzu je rozčleněna do 108 vyučovacích hodin, z nichž téměř polovina je věnována problematice struktury a zpracování podnikatelského plánu.

Programy typu „business start up“ v České republice jsou hodnoceny velmi pozitivně jak službami zaměstnanosti, tak i samotnými podniky. Často však selhávají již fungující malé a střední podniky z důvodu nedostatku manažerských a podnikatelských dovedností a znalostí. Podpora vzdělávání pro malé a střední podniky v těchto oblastech může mít následující podobu.

Příklad: „SMEs Training Programme – Portugalsko“

Pro povzbuzení vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích, zřídila vláda v Portugalsku speciální program poskytující vzdělávání malým a středním podnikům: the „SMEs Training Programme“. Účelem tohoto programu je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků rozšiřováním a obohacováním manažerských dovedností podnikatelů, vzděláváním jejich vedoucích a pracovníků a tím pádem rozvoj celého podniku. Program je financován prostřednictvím Ministerstva práce a vzájemnosti (z velké části z Evropského sociálního fondu) a podniky neplatí žádný příspěvek.

Cílová skupina programu se skládá z podnikatelů (malých a středních podniků) a jejich pracovníků ve všech sektorech ekonomiky. Odlišnost tohoto programu spočívá právě v tom, že je určen výlučně malým a středním podnikům. Jeho základními úkoly jsou: zdokonalování lidských zdrojů pomocí podnikového vzdělávání a poradenství uvnitř podniků a zřízení systému, který by poskytoval podporu a služby malým a středním podnikům na základě spolupráce veřejného a soukromého sektoru podporovaného regionální sítí institucí. Druhý úkol je zaměřen na potřebu vytvoření vzdělávací infrastruktury speciálně cílené na malé a střední podniky.

¹⁶ Sdružení Cepac – Morava (<http://www.cepac.cz>)

Bylo představeno několik přístupů ke zdokonalování lidských zdrojů. Zvolený přístup vždy závisí na organizaci, která je zapojena do implementace programu. Veřejným tendrem byly vybrány tři organizace pověřené implementací programu: IEF (Institut zaměstnanosti a odborného vzdělávání), AIP (Portugalská průmyslová asociace) a AIPortuense (Portská průmyslová asociace). Každá z těchto tří organizací vyvinula obsah vzdělávacího programu podle vlastních představ a schopností a vznikly tím tři podprogramy.

Tento program nabízí následující služby: vzdělávání, poradenství a konzultace při řešení problémů. Tyto služby nejsou určeny pouze podnikatelům, ale také vedoucím pracovníkům a zaměstnancům malých a středních podniků.

Hodnocení programu, který běžel od roku 1996, bylo pozitivní. Základním přínosem tohoto programu byl skutečný rozvoj dovedností zaměstnanců malých a středních podniků, zvláště manažerských dovedností ve velmi malých firmách. Návrhy na zlepšení se zabývaly zejména financemi. Ukázalo se, že program je velmi drahý a proto bylo doporučeno, aby podniky platily alespoň symbolický příspěvek na každý vzdělávací kurs, kterého se zúčastní. Velmi důležitý je také výběr účastníků programu.¹⁷

2.5. Další systémové předpoklady motivující účast zaměstnanců na vzdělávání

2.5.1. Kvalifikační systémy a uznávání neformálního vzdělávání a nabytých zkušeností

Identifikace, hodnocení a uznávání neformálního vzdělávání musí být založeno na jednoduché a nenákladné metodologii a jasné představě o tom, jak bude rozdělena institucionální a politická odpovědnost. Především však musí být tato metodologie schopna kvalitního systému měření.

Situace v Evropě je prezentována příklady několika skupin zemí, které mají odlišný přístup k hodnocení a uznávání neformálního vzdělávání.

Středozevní přístup - Řecko, Itálie, Španělsko a Portugalsko

Celkový postoj těchto zemí k uznávání neformálního vzdělávání je pozitivní. V obou sférách, jak veřejné, tak soukromé, je užitečnost takových praktik jasně vyjádřena a chápána. Metodologie pro hodnocení a uznávání neformálního vzdělávání je tady chápána jako nástroj pro zlepšování kvality a neměla by zahrnovat pouze jednotlivé zaměstnance a podniky, ale celé ekonomické sektory. Tyto země také názorně ukazují, jak dlouhá je cesta od úmyslu k jeho uskutečnění. Následující roky ukážou, zda pozitivní záměr, ve čtyřech zemích téměř všemi podporovaný, bude uveden do praxe a zda ve skutečnosti bude jednotlivcům a podnikům sloužit.

¹⁷ Promoting Continuous training in Micro and Small Enterprises: the Portuguese Review, 1999 (<http://www.peerreview-employment.org>)

Přístup národních odborných kvalifikací - Velká Británie, Irsko a Nizozemsko

V těchto zemích můžeme u výchovy a vzdělávání pozorovat silnou orientaci na výkon a výstup. Přijaly neformální učení (učení mimo formální vzdělávací soustavu) za možnou a důležitou cestu ke zvyšování kvalifikace. Britské a nizozemské zkušenosti ukazují některé z institucionálních, metodologických a praktických problémů spojených se zakládáním systému schopného integrovat neformální vzdělávání do jeho rámce. Všechny tři země opírají své odborné vzdělávání o modulový systém.

Příklad: „Posouzení kvalifikačních úrovní a doplnění kvalifikace v konkrétním podniku – Velká Británie“

Jednou ze základních charakteristik britského vzdělávání dospělých je jeho napojení na rozvinutý systém certifikace odborné přípravy. Národní rada pro odborné kvalifikace (National Council for Vocational Qualifications – NCVQ) ve spolupráci se zaměstnavateli vyvinula systém Národních odborných kvalifikací (National Vocational Qualifications – NVQs), který je společný pro počáteční i další vzdělávání a je založen na profesních standardech. Převážná většina programů dalšího vzdělávání je na tento systém napojena, což zajišťuje kompatibilitu mezi jednotlivými oblastmi vzdělávací soustavy a transparentnost. V tomto ohledu je důležité zmínit i způsob výuky, který probíhá zpravidla modulárně.

Britský výrobce mražených potravin a zmrzliny Bird Eye Walls přijal koncepci, která zajišťuje všem zaměstnancům možnost získání národních odborných kvalifikací (National Vocational Qualifications – NVQs). Zvláštní pozornost je věnována poskytování informací a poradenství, jehož smyslem je pomoci každému pracovníkovi, aby převzal větší odpovědnost za zvyšování své kvalifikační úrovně. Do procesu se různých fázích zapojují i odbory.

Hlavním nástrojem je interní centrum podniku Bird Eye Walls, které slouží pro účely posouzení kvalifikační úrovně zaměstnanců v souladu se systémem NVQs. Dalšími nástroji jsou: individuální plán vzdělávání, který má každý zaměstnanec a hodnocení kvalifikačních potřeb, které se přizpůsobuje individuálním potřebám (např. z hlediska času, formy apod.). Kvalifikační potřeby jednotlivých pracovníků jsou definovány buď formálně (systém individuálního hodnocení), nebo neformálním způsobem (na žádost zaměstnance).

Posouzení kvalifikační úrovně v souladu se systémem NVQs spočívá v měření schopnosti vykonávat konkrétní práci. Národní odbornou kvalifikaci lze získat za jeden až tři roky (záleží na jednotlivých kandidátech). Kvalifikace na úrovni 1 a 2 jsou nezbytné pro řádné provádění pracovních činností a proto se jejich získání neprojevuje v podobě zvýšení platu. Získání národní kvalifikace 3. úrovně, která zvyšuje zaměstnatelnost daného jedince, je spojeno s finančním ohodnocením ze strany firmy a posuzováno z hlediska kariérového postupu.¹⁸

¹⁸ Ms Anne Lindsay, CBI, E-mail: anne.lindsay@cbi.org.uk

Severský přístup - Finsko, Norsko, Švédsko a Dánsko

Není možné mluvit o „severském modelu“ v jednom slova smyslu. Tyto země si vybraly rozdílné přístupy a postupují na základě rozdílného časového plánu. Tyto odlišnosti však nemění fakt, že všechny čtyři země začaly iniciativou legislativních a institucionálních změn směrem k upevnění vztahu mezi formálním učením a výchovou a vzděláváním umístěným mimo školský systém. Finsko a Norsko je jasně otevřeno pro institucionální umístění neformálního učení jako části strategie celoživotního vzdělávání. Plány prezentované Švédskem a Dánskem ukazují, že směřují stejným směrem a že se na záležitost neformálního učení budou více soustřeďovat v příštích letech.

Příklad: „Systém uznávání odborných kvalifikací - Finsko“

Finský systém odborného vzdělávání je charakterizován vysokou orientací na výstup a funguje v souladu s modulovou strukturou. Klíčovým prvkem tohoto systému je, že odborná způsobilost, nezávisle na tom, jak byla získána, může být prokázána znalostním testem. Systém „Národních kvalifikačních směrnic“ obsahuje standardy, kterých může kandidát dosáhnout. V roce 1999 bylo v rámci tohoto systému definováno 66 počátečních odborných kvalifikací, 146 dalších odborných kvalifikací a 107 odborných kvalifikací pro specialisty. Kandidáti musí být schopni předvést základní profesní dovednosti požadované pro daný obor. Za normálních okolností jsou kandidátovi nabídnuty následující možnosti jeho hodnocení:

- hodnocení na základě portfolia (příklady produktů, projektů, včetně zaměstnavatelova popisu pracovních úkolů a pravomocí);
- autentické hodnocení přímo na pracovišti doplněné psaným či ústním pohovorem;
- hodnocení vzdělávací institucí, která pořádá testování.

Při testování počátečních odborných kvalifikací je hodnocení odstupňováno známkami. To však neplatí v případě dalších a specializovaných kvalifikací, kde lze testem pouze projít či neprojít. V porovnání se systémem fungujícím ve Velké Británii, který je velmi podrobný a přísný, je finský systém méně strukturovaný a méně centrálně kontrolovaný. V původním popisu systému stálo, že každá oblast povolání by měla připravit svou směrnici. To ukazuje uvědomění si důležitost rozdílů mezi různými profesemi – zavádět jedno striktní a univerzální opatření může mít i negativní dopady. Finský systém je stále ve své počáteční fázi. Nicméně již se stal integrovanou a stálou částí Národního systému odborného vzdělávání.¹⁹

Zpřístupnění diplomů a certifikátů - Francie a Belgie

Francie může být, z různých hledisek, považována za jednu z nejvyspělejších zemí v oblasti identifikace, hodnocení a uznávání neformálního vzdělávání. Belgie je méně aktivní, ale počet jejích iniciativ vzrostl výrazně během poslední let, částečně vlivem zkušeností z Francie. První francouzskou iniciativou byl v roce 1985 systém „bilan de competence“. Úkolem tohoto systému je podpora zaměstnanců a zaměstnavatelů v identifikaci a hodnocení odborných kvalifikací, podpora rozvoje kariér a využívání doplnění kvalifikací uvnitř podniků. Následně od roku 1992, je možno získat odborné

¹⁹ Jens Bjornavold: „Making learning visible“, CEDEFOP, 2000

certifikáty na bázi hodnocení předchozího neformálního vzdělávání či nabytých zkušeností. Třetí důležitá iniciativa byl přijata francouzskými obchodními a průmyslovými komorami a jejím úkolem je vyvinout procedury a standardy pro hodnocení nezávisle na systému formálního vzdělávání.²⁰

Příklad: „Bilan de compétence – Francie“

„Bilan de competence“ představuje systém pro ověření profesních dovedností a schopností získaných mimo formální vzdělávání. Iniciativa může vzejít jak ze strany podniku, tak i ze strany jednotlivce. Cílem „bilan de competence“ je umožnit zaměstnanci porozumět svým profesním a osobním schopnostem a motivaci a způsobilosti tak, aby mohl dále rozvíjet své profesní a kariérové plány.

„Bilan de competence“ je národní systém definovaný a spravovaný v souladu se zákonem. Ale zatímco okolní testovací způsoby, stejně jako výstupově orientované hodnocení v Nizozemsku, jsou úzce propojeny s národním systémem formálního vzdělávání, „bilan de competence“ je zaměřen zejména na trh práce a podniky. Oficiálně má bilan čistě formativní roli. Základní myšlenkou je dát odpověď zaměstnavateli či zaměstnanci na otázku ohledně možnosti podpory dalšího vzdělávání a rozvoje kariéry. Více než 700 organizací a institucí je akreditováno jako „centres de bilan“, které musely splnit daná kritéria hodnocení. Profily a profesní zaměření těchto organizací jsou velmi odlišné.

Příkladem centra provádějícího „bilan de competence“ je soukromý podnik, který rozděluje proces do 6 fází (do 5 pokud jde o zákazníka jako jednotlivce). První fáze se skládá z pohovoru se zástupci managementu, kteří představí proces „bilan“ (bilancování) a objasní cíle podniku. Během tohoto pohovoru zkouší centrum získat přehled o potenciálních plánech rozvoje kariéry a vzdělávacích možnostech v podniku. Ve druhé fázi začíná opravdové mapování jednotlivých dovedností a schopností. Tento proces je prováděn podle různých kritérií – např. popis vlastního pracovního procesu, problémy na pracovišti, atd. Úmyslem je zachycení hlavních charakteristik dané osoby a její postavení v práci. Na konci pohovoru dostane kandidát úkol zpracovat přehled o svých formálních a neformálních schopnostech a dovednostech. Čtvrtá fáze používá tento „domácí úkol“ jako výchozí bod a zkouší zjistit, zda jsou existující schopnosti a dovednosti užitečné. Na konci této fáze je kandidátovi dána možnost zúčastnit se standardizovaného testu pokrývajícího nejdůležitější prvky jeho testované kvalifikace. Ve čtvrté a páté fázi probíhá analytická část na bázi poradenství. Kandidát dostává různé druhy „domácích úkolů“ mezi těmito fázemi a cílem je zvýšení povědomí o jeho potenciálu a schopnostech. Šestá fáze, vlastní převzetí psaného „bilan“, ukončuje celý proces. Za normálních okolností obsahuje tento dokument tři až čtyři alternativy či návrhy na další rozvoj.

Jak úspěšné jsou různé přístupy k „bilan de competence“ a zda je některý úspěšnější než ostatní, je těžké soudit. Ve skutečnosti zde není žádná institucionalizovaná kontrola výsledků „bilan“, protože sestavení kritérií pro takové hodnocení by bylo velmi složité.²¹

²⁰ Jens Bjornavold: „Making learning visible“, CEDEFOP, 2000

²¹ Jens Bjornavold: „Making learning visible“, CEDEFOP, 2000

2.5.2. Podpora rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích prostřednictvím systému poradenství a posílením informačního zázemí

Příklad: „Employer TAP – Velká Británie“

Projekt „Employer TAP“ se zaměřuje na skupiny zaměstnanců, kteří mají špatný přístup k informacím o vzdělávacích příležitostech. Mezi hlavní projektové aktivity patří: 1) hledání překážek vzdělávání; 2) přenesení informační databáze na pracoviště; 3) podpora rozvoje systémů ICT v dané oblasti; 4) prosazování aktivní výměny a šíření informací v North Derbyshire.

V rámci „Centres of Excellence“ (Střediska dokonalosti) probíhají různé projekty, které podporují větší flexibilitu v komunikaci a vzdělávání. Přestože je cílem těchto projektů budování příslušné infrastruktury, žádný z nich neusiluje o přenesení informací na pracoviště. Právě to si klade za cíl projekt „Employer TAP“, který zároveň usiluje o nalezení způsobů překonávání překážek vzdělávání. V zásadě jde o přímou podporu zaměstnavatelů a zaměstnanců na pracovišti prostřednictvím „horké linky“. Hlavním výstupem projektu je získání 200 nových zájemců o vzdělávání a 800 zabezpečených pracovních míst.²²

Příklad: „Engineering Learning Link (ELL) – Velká Británie“

Projekt usiluje o zajištění přístupu k celoživotnímu vzdělávání pro pracovníky technických profesí a o vytvoření modelu naplňujícího myšlenku Ufi (University for Industry) pro nové tisíciletí. „Engineering Learning Link“ (ELL) nabízí komplexní orientaci v nabídce vzdělávání v technických oborech. Současní i budoucí zaměstnanci tak mají možnost doplňovat potřebné dovednosti, aby si dokázali najít a udržet práci a držet krok s neustálými změnami v průmyslu.

Záměrem projektu je zlepšit přístup a účast zaměstnanců technických profesí v malých a středních podnicích k celoživotnímu vzdělávání prostřednictvím následujících kroků: vybudování snadno dostupného centra informací pro zájemce o vzdělávání v technických oborech; vybudování sítě informačních a vzdělávacích středisek; zavedení bezplatné poradenské telefonní linky a vytvoření komplexní webové stránky.

V rámci tohoto projektu se EMTA (Engineering and Marine Training Authority) stala jedním z národních sektorových center programu Ufi (University for Industry) zakládaných v rámci iniciativy „přímé učení“ (learn direct). Centra budou testovat učení on-line a shromažďovat informace o stylech učení a požadavcích na vzdělávání. EMTA, která je centrem pro technický sektor, navrhla pro pilotní ověřování „přímého učení“ dvě střediska ELL: Vzdělávací středisko Cleveland v Billinghamu a BOLDU Limited.

Inovační charakter projektu ELL spočívá ve vytvoření a správě komplexní databáze výzkumných materiálů, spolupráci s University for Industry při uznávání dovedností

²² North Derbyshire Training & Enterprise Council (TEC - <http://www.nderbytec.com>)

učení, organizaci výroční konference a spolupráci s podniky, která by měla vést k identifikaci a zavádění prvků podporujících nosnou myšlenku University for Industry. Mezinárodním prvkem projektu bude vývoj a využívání webové stránky. Stránka ELL bude přístupná všem uživatelům.

Hlavním výstupem projektu je 1 500 nových zájemců o učení, 30 nově vytvořených partnerství, 750 zabezpečených pracovních míst a 1 800 záznamů o návštěvě webové stránky.²³

Příklad: „Vzdělávání pro evropský trh práce (TELM) – Česká republika“

Jedná se o pilotní projekt v rámci programu Leonardo da Vinci, jehož koordinátorem byla Univerzita Palackého v Olomouci.

Cílem projektu bylo vytvořit vzdělávací materiál zaměřený na evropskou legislativu v oblasti zaměstnanosti, který má podpořit střední a malé podniky při rozvoji efektivního řízení lidských zdrojů. Instituce zabývající se organizací a regulací trhu práce jsou v poslední době nuceny čelit zvýšené poptávce po poradenských aktivitách malých a středních podniků, které se týkají praxe v oboru pracovního práva a politiky zaměstnanosti. Takto vznikla příležitost vytvořit základnu pro spojení politiky zaměstnanosti EU s efektivními strategiemi, které se zabývají lidskými zdroji a jsou využívány malými a středními podniky v Evropě.

Mezi nejvýznamnější aktivity tohoto projektu patří sběr a zpracování informací týkajících se nejúčinnějších praktik mezi evropskými malými a středními podniky, zajištění informací o evropských iniciativách v oblasti politiky zaměstnanosti a navázání plodné spolupráce s těmito aktivitami. Dalším úkolem je vytvoření školicích materiálů k šíření výsledků tohoto projektu.

Výsledným produktem projektu je výukový materiál (kurz), poskytovaný prostřednictvím internetu. Tato forma zajišťuje účastníkům přístup k materiálům kdekoliv (i na pracovišti) a umožňuje jim individuálně si volit formu a tempo studia. Při práci s výukovým materiálem se účastníci seznámí s organizační strukturou a fungováním Evropské unie, získají informace o evropské politice zaměstnanosti, o její legislativě a iniciativách, najdou příklady úspěšné implementace politiky zaměstnanosti Evropské unie v oblasti malých a středních podniků a naučí se pracovat s informacemi týkajícími se využívání nástrojů pro podporu malých a středních podniků a zavádění evropské politiky zaměstnanosti.

Základním principem výukového materiálu je tzv. sebeřízené sebevzdělávání, které spočívá v tom, že hlavní cíl kurzu je daný, obsah materiálu také, ale cestu k dosažení cíl si však každý účastník volí sám. Kdykoliv se účastník dostane v kurzu „na rozcestí“, má k dispozici průvodce, který poradí, jak dál a upozorní na případná úskalí.

Celkový materiál odpovídá 180 hodinám klasické výuky a existuje ve čtyřech jazykových verzích: české, španělské, anglické a francouzské. Kromě výukového materiálu poskytovaného prostřednictvím internetu, který tvoří jádro celého produktu TELM, byly vytvořeny i další produkty, například: příručka pro lektory kurzu, příručka pro studenty kurzu a informační databáze pro malé a střední podniky a

²³ EMTA, Cleveland (<http://www.ell.org.uk>)

organizace poskytují podporu malým a středním podnikům. Výukové materiály projektu TELM jsou dostupné v elektronické podobě na internetových stránkách (<http://telmcourse.instep.cz> či <http://telm.instep.cz>).²⁴

Příklad: „KURS - databáze odborného vzdělávání – Německo“

Od roku 1997 pracuje firma Transmedia na projektu KURS pro německý Federální úřad práce (Bundesanstalt für Arbeit), který obsahuje největší databázi odborného vzdělávání na světě. Tato databáze zahrnuje informace o všech kurzech odborného vzdělávání (počátečního i dalšího) a o všech veřejně dostupných kvalifikacích zaměstnání v celém státě. Případně zde lze nalézt i informace o možnostech v ostatních zemích. Databáze je základnou pro různá informační media a je využívána zejména německým Federálním úřadem práce a jeho kariérovými poradci a informačními centry úřadů práce.

Správce databáze je odpovědný za vyčerpávající a úplný soubor informací. Musí být zajištěna správnost informací. Databáze obsahuje okolo 20.000 vzdělávacích institucí, 57.000 vzdělávacích nabídek, 350.000 vzdělávacích kurzů a 520.000 akcí a událostí.

Transmedia, jako správce databáze, se soustřeďuje na následující aktivity: sbírání informací analyzováním různých zdrojů jako jsou časopisy, noviny či elektronická media, na udržování a aktualizaci informací pomocí dotazníků na existující vzdělávací instituce, na hloubkový a detailní průzkum existujících zdrojů, na vymezení dalších zdrojů vzhledem k jejich budoucí hodnotě, na dokumentování hodnotných informací a jejich třídění na základě doporučení Federálního úřadu zaměstnanosti a na expertní korekturu sesbíraných informací.²⁵

Příklad: „DAT – Database Advanced Training“

Obdobou projektu KURS je projekt DAT, který běžel v České republice v rámci programu Leonardo da Vinci.

DAT (Database Advanced Training) je internetová databáze akcí dalšího profesního vzdělávání, které neposkytují zvýšení formálního stupně vzdělání. V průběhu realizace společného projektu vyvinuli partneři za podpory Evropských společenství mezinárodní vícejazyčnou databázi dalšího vzdělávání DAT. Tato databáze se nachází na serveru www.eu-dat.org a komunikuje v Angličtině, Češtině, Němčině a Řečtině.

Existuje i databáze, která je českou odnoží mezinárodní databáze DAT a je zaměřena na služby českým klientům. Jejími klienty jsou všichni, kdo jejím prostřednictvím chtějí najít nějakou akci dalšího vzdělávání a po zaregistrování i ti, kdo tyto akce pořádají a údaje o nich chtějí pomocí databáze DAT prezentovat veřejnosti.

Provozovatelem serveru je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jeho správcem je

²⁴ Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta filozofická, Centrum pro srovnávací kulturní studia (<http://telm.instep.cz>)

²⁵ „Transmedia uses sigmalink as the backbone for the editorial systém“, tisková zpráva, Empolis (<http://www.empolis.com>)

společnost Trexima Zlín. Veškeré služby české odnože databáze DAT jsou bezplatné.²⁶

Relativním omezením tohoto informačního zdroje je princip ukládání informací do databáze na základě pouhého zájmu vzdělávací instituce poskytovat informace veřejnosti. Chybí tak proaktivní přístup při doplňování databáze a její rozšiřování o další informační zdroje. Na základě příkladu databáze KURS je možno rozšířit databázi DAT o informace, jejichž sběr je iniciovaný Ústavem pro informace ve vzdělávání (šetření vzdělávacích programů dalšího vzdělávání bez akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, šetření vzdělávacích programů dalšího vzdělávání s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, šetření dalšího vzdělávání v inzerci v denním tisku a šetření firemního vzdělávání).

Příklad: „Kariérové poradenství – Nizozemsko“

LDC - Národní středisko pro kariérové poradenství (National Service for Career Issues) a ROA - Středisko pro výzkum vzdělávání a trhu práce (Research Centre for Education and the Labour market) ve spolupráci s dalšími institucemi sestavily utříděný soubor informací o existujících a budoucích možnostech pracovního uplatnění. Klient prostřednictvím několika jednoduchých kroků získá dobrou představu o možnostech uplatnění v povoláních podle svého výběru a současně o odpovídajících vzdělávacích příležitostech. Informace se týkají desítek oborů a stovek povolání v deseti sektorech.

Při třídění informací jsou využívána nejnovější data týkající se vývoje pracovních příležitostí. Jsou k dispozici informace i o předpokládaném vývoji zaměstnanosti (potenciál pro náhradu pracovní síly, expanze a nabídka nových míst) a citlivosti ekonomiky. Proces výběru příslušných informací probíhá společně s klientem, kterému poradce pomáhá hledat vzdělávací cesty a možnosti následného uplatnění v souladu s jeho přáním a možnostmi a co možno realistickými vyhlídkami na získání práce.

Každých pět let poskytuje LDC novou verzi těchto informací. Informace připravují pracovníci ROA a LDC Multifunctional Knowledge Bank a LDC zadá jejich redakční zpracování. Výsledkem je příručka, kterou mohou využívat kariéroví poradci při pohovorech s klienty.²⁷

Příklad: „Integrovaný systém typových pozic – Česká republika“

Projekt Integrovaný systém typových pozic (ISTP) je orientován na usnadnění a zkvalitnění procesu zprostředkování práce a profesního poradenství. Je budován týmy odborníků pod gescí Správy služeb zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí. Cílem je vytvoření souboru nástrojů, které umožní zaměstnavatelům lépe popsat své pracovní pozice a uchazečům reálně posoudit jejich vhodnost pro jednotlivé druhy práce. Jinými slovy, systém poskytne podporu pro hledání „nejvhodnějšího člověka

²⁶ Databáze dalšího vzdělávání DAT (<http://www.eu-dat.cz>)

²⁷ Přehled koncepcí kariérového poradenství OECD, Nizozemsko, 2002

pro volné místo“ nebo naopak „nejvhodnější volné místo pro konkrétního člověka“.

Díky rozsáhlé datové základně Kartotéky typových pozic nebude definování volných míst obtížné, neboť pro běžnou dělbu práce (typové pozice) budou již potřebné údaje naplněny. Zaměstnavatel pouze doplní své speciální požadavky. Karet typových pozic budou stovky a budou pokrývat všechny významné oblasti trhu práce, dělnické profese i manažery, oblast umění, státní služby, armády atd. Půjde o jakýsi „katalog prací nové generace“, který se chce stát užitečným zdrojem informací pro zaměstnavatele. Na základě jejich připomínek bude Kartotéka typových pozic průběžně aktualizována a doplňována.

Další oblastí využití Kartotéky je volba povolání. V rámci projektu vznikají jak nástroje sloužící profesionálním poradcům, tak i nástroje samoobslužné („sám sobě poradcem“). Díky propracovaným vazbám na další informační systémy (databáze dalšího vzdělávání, informační systém o ceně práce) systém nabídne i možnost tvorby individuálních kariérových plánů. Kartotéka typových pozic je prostřednictvím internetu veřejně dostupou databází.

V budoucnosti se rovněž uvažuje o možnosti propojení ISTP a vznikajícího systému prognóz potřeby kvalifikací pro pracovní trh. Do ISTP by vstupovaly informace o vyhlídkách na pracovní uplatnění v průběhu příštích pěti let pro nositele příslušného vzdělání a rovněž informace pro zaměstnavatele o šancích najít pracovníka s požadovanou kvalifikací.²⁸

Příklad: „Assessment Centrum – Česká republika“

Nedostatečně rozvinuté „soft skills“ (schopnost týmové práce, komunikace, samostatnost, flexibilita, mobilita atd.) u žadatelů o práci donutily firmy ve spolupráci s dalšími odbornými institucemi připravit speciální programy, takzvaná Assessment centra, která jsou považována za jednu z nejučinnějších metod výběru zaměstnanců.

Assessment centrum jako forma psychodiagnostiky pro organizace se zabývá posuzováním pracovní způsobilosti pro účely výběru nových zaměstnanců, pro rozvoj stávajících zaměstnanců a pro kariérový růst zaměstnanců.

Assessment centra nejsou využívána pouze při výběru externích uchazečů, ale také při interním výběru a potenciálním hodnocení při zjišťování individuálních potřeb rozvoje personálu. Jde o programy umožňující využít postupů a technik, se kterými se většinou pracuje při výcviku sociálních, komunikativních a dalších profesních dovedností pracovníků. Týká se to pochopitelně především těch pracovníků, pro které je přirozenou součástí pracovní činnosti jednání s lidmi a práce s nimi.

Cílem assessment centra je zjištění konkrétních předpokladů pro danou pracovní pozici. Výběr veškeré metodiky je podřízen potřebám zadavatele. Předem je podrobně konzultována náplň pracovní činnosti pro obsazovanou pozici, případně profil ideálního kandidáta, a následně sestaven program assessment centra "na míru".

²⁸ Integrovaný systém typových pozic (<http://www.istp.cz>)

Jedná se o jednodenní, příp. dvoudenní program, během kterého skupina cca pěti až dvanácti uchazečů o danou pozici projde řadou psychologických technik. Důraz je kladen především na chování kandidátů během modelových situací. Zde je možné pozorovat skutečné jednání a reakce účastníků, způsob, jakým řeší zadaný problém, interpersonální a komunikační dovednosti, tendence zaujímat určitou roli v týmu apod. Modelovou situací je myšlena např. simulace typické činnosti příslušného pracovního místa, případová studie (= řešení problému) z oboru, skupinová diskuse společenského či morálního problému apod.

Chování uchazečů ve zmíněných modelových situacích je sledováno několika pozorovateli (psychologové, zástupci zadavatelské společnosti, většinou personalista a budoucí nadřízený či kolega). Tým pozorovatelů po skončení assessment centra na základě výsledků všech použitých technik společně určí nejvhodnějšího kandidáta.

Zpravidla do 7 dnů obdrží zadavatel vyžádaná hodnocení, v případě zájmu s osobním komentářem. Všem kandidátům, kteří projeví zájem, je poskytnuta zpětná vazba v předem domluveném termínu.

Další možné využití assessment centra je ideální pro výcvik sociálních, komunikativních a dalších profesních dovedností pracovníků. Tento diagnosticko - výcvikový program umožňuje přesněji komplexněji poznat předpoklady účastníků, do určité míry i formovat některé jejich individuální osobní charakteristiky, stimulovat zájem vedení společnosti o vlastní pracovníky a zlepšit jejich dispozice pro práci s lidmi (zejména v oblasti poznávání a hodnocení pracovníků), posílit atmosféru sounáležitosti řadových a řídicích pracovníků společnosti a vytvořit reálné základy řízení rozvoje profesní kariéry účastníků a do určité míry tento proces i nastartovat.²⁹

²⁹ Hospodářské noviny 18.dubna 2002 – příloha kariéra speciál

3. Podnik a jeho prostředí

3.1. Sítě, clustery a průmyslové zóny

Přestože evropské malé a střední podniky zajišťují 71% zaměstnanosti v Evropě, jsou jednotlivě většinou neschopny formulovat či naplnit detailní vzdělávací strategie a programy, které by jejich zaměstnancům umožnily získat lepší kvalifikaci a tím lépe překonávat i rostoucí konkurenci. Na základě hodnocení mezinárodních zkušeností se nejlepším řešením zdá být spolupráce mezi organizacemi a podniky. Taková spolupráce (cluster) může výrazně napomoci ke stabilitě podniku a zároveň k redukci jeho nejistoty. Vývoj spolupráce, sítě či seskupení podniků může být buď přirozený nebo uměle vytvořený jako důsledek rozvoje speciálních (např. průmyslových) zón či účelových aktivit.

Novým důležitým trendem se stává vytváření sítí podniků (malých, velkých či různé velikosti), které překračují hranice států – „jednotná ekonomická zkušenost naší éry“. Konkurenční výhodu v novém světovém řádu zajišťuje flexibilita a klíčem k flexibilitě jsou nové formy propojených struktur uvnitř i mezi firmami³⁰. Sítě podniků se rozumí skupina několika firem, které se rozhodnou vzájemně spolupracovat na realizaci určitého projektu či aktivity, kterou by podniky samy nebyly schopny uspokojivě zvládnout.

Proč sítě? Výhody sítí lze shrnout následovně: materiální výhody - vzájemná spolupráce vede ke zvyšování tržeb a snižování výrobních nákladů; psychologické výhody - firmy vystoupí z izolace a zjistí, že stejné problémy mají i jiné organizace; přínos pro rozvoj - vzájemné kontakty a spolupráce mezi firmami zlepšují úroveň vědomostí a dovedností a zlepšují schopnost adaptace na měnící se ekonomické prostředí. Sítě jsou organizace prosazující spolupráci a postupy „zdola nahoru“. Na rozdíl od jiných formálních vztahů mezi podniky jsou sítě flexibilní, nemají hierarchickou strukturu a jejich členové se podílejí na rozhodování a přípravě a implementaci strategií. Sítě jsou různě velké a mají různé cíle a strukturu. Počet členů se může pohybovat od méně než pěti až do více než sta. Cíle se značně liší podle potřeb jednotlivých členů. Organizační struktura může být velice formální, zcela neformální až téměř neexistující, či „něco mezi tím“.

Co je obsahem činnosti sítí? Možnosti spolupráce mezi podniky nejsou nijak omezeny. Nejběžnější projekty, které sítě realizují, lze rozdělit do tří širokých kategorií: vstupní projekty (společný nákup, společné vzdělávání a příprava, výzkum a vývoj atd.), operační projekty (společné zpracování a výroba, zlepšování produktivity, benchmarking atd.) a výstupní projekty (inovace a design, marketing, export atd.).³¹ Důležitým se jeví fakt, že téměř u všech kategorií projektů či aktivit je rozvoj lidských zdrojů nezbytnou součástí (doprovodnou nebo účelovou činností), která je klíčová pro úspěch fungování a přínosů sítí.

V České republice se již o clusterech, které by mohly přilákat další investory, také hovoří. Příkladem může být moravskoslezský pivní cluster. Přímo pro Moravskoslezský kraj byla zpracována studie zaměřená na identifikaci odvětvových seskupení (clusterů) vykazujících skutečnou či potenciální konkurenční výhodu. Výsledek této „clusterové analýzy“ poukazuje na strojírenský cluster, jako na kritickou součást regionální

³⁰ Harrison, B (1997) *Lean and Mean*, The Guilford Press, Boston.

³¹ Následující informace vycházejí z publikace Skillnets Network Series' No 1

ekonomiky, která bude mít přímý vliv na budoucí prosperitu regionu. V sektoru strojírenství zde již existuje celá řada mezinárodně konkurenceschopných společností, k transformaci clusteru přispívají i zahraniční investice, Vysoká škola báňská v Ostravě poskytuje absolventy a významný je v této oblasti i potenciál výzkumu a vývoje.³² Důležité je, aby takto vznikající cluster zaměřovaly svou pozornost i na rozvoj potenciálu v podobě lidských zdrojů, tak jak je tomu v zemích Evropské unie.

Příklad: „Síť sítí: Skillnets – Irsko“

Iniciativa Skillnets vznikla v roce 1999 s cílem mobilizovat a podpořit skupiny podniků v hledání strategických řešení společných vzdělávacích potřeb prostřednictvím vzdělávacích sítí. Skillnets umožňuje podnikům rozvíjet vhodné a účinné příležitosti k naplňování potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Radu Skillnets tvoří zástupci zaměstnavatelských organizací IBEC (Irish Business and Employers Confederation), obchodních komor Irska, Federace stavebního průmyslu, Asociace malých podniků a zástupci zaměstnanců prostřednictvím Irského kongresu odborových svazů. Dalšími členy jsou zástupci Ministerstva podnikání, obchodu a zaměstnanosti.

Skillnets odpovídá za fungování Programu sítí vzdělávání (The Training Networks Programme). První program se uskutečnil v letech 1999-2002 a na základě této úspěšné iniciativy dostala organizace Skillnets pověření k pokračování programu v období 2002-2005. Přístup uplatňovaný Skillnets inspiroval zaměstnavatelské organizace, přední podniky, odborové svazy a manažery lidských zdrojů v oblasti podnikového vzdělávání. Celkem 32 federací zaměstnavatelů, obchodních komor a odborových svazů se zapojilo do kampaně na podporu vzdělávání. V rámci každé sítě byly vytvářeny společné řídicí skupiny zastánců vzdělávání na pracovišti, které pomáhaly a podněcovaly další podniky, aby se do procesu zapojily.

Skillnets se zaměřuje především na vzdělávání a rozvoj pracovníků s využitím flexibilních a účinných metod u podniků, které měly v minulosti problémy se zajišťováním vzdělávání či s přínosným využitím jeho výstupů. Dalším cílem je řešení nedostatečných investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků prostřednictvím odstraňování skutečných a subjektivních překážek vzdělávání.

V letech 1999 a 2001 byla vyvíjena činnost na podporu 58 sítí po celé zemi a napříč spektrem odvětví a podnikových seskupení. Do těchto sítí bylo zapojeno celkem 4000 firem a 13 000 zaměstnanců. Nejvýraznějším rysem iniciativy Skillnets je ten, že podniky mají plnou rozhodovací pravomoc a mohou si přizpůsobit vzdělávání svým konkrétním potřebám. Ze strany Skillnets tedy nejde o specifikaci rozsahu či typu vzdělávání, ale o podporu funkčnosti sítí dodávajících zdroje a odbornost.

Iniciativa Skillnets staví na vzdělávacích sítích (Training Networks), které jsou nazývány Skill Nets. V praxi jde o společná setkání zástupců podniků, kteří se dohodnou jaké vzdělávání potřebují, jak bude organizováno a kdo je zajistí. Tento přístup je přínosný především pro malé podniky, kterým často chybí příslušné informace, čas a nebo peníze na to, aby dokázaly uplatňovat efektivní vzdělávací politiku.

³² Hana Chlebná, náměstkyně generálního ředitele CzechInvestu (<http://www.czechinvest.cz>)

Typy podpory vzdělávacích sítí ze strany Skillnets:

Série Skillnets Network - Jde o sérii příruček určených podnikům, které obsahují širokou škálu podnětů a možností, jak vybudovat síť a udržovat je v chodu.

Vzdělávací materiály a produkty - Pokud síť zvažuje vývoj určitého vzdělávacího kurzu či programu, může se inspirovat tím, k čemu při své práci dospěly jiné sítě.

Vzdělávací kurzy a programy - Databáze umožňující vyhledávání vzdělávacích programů, které již byly zpracovány stávajícími sítěmi v rámci Skillnets.

Skillnets je nástrojem k zapojování velkých počtů podniků do procesu rozvoje pracovníků – především co se týče malých podniků, pro které jde často o první zkušenost tohoto typu.³³

Příklad: „Školení pro koprodukcí a rozvoj dodavatelského řetězce“

Odpovědnost za vývoj stále rostoucího počtu komponent pro výrobu motorových vozidel se přesouvá od výrobců vozidel na subdodavatelské firmy. Většinou se jedná o malé a střední firmy, které jsou pod velkým tlakem ve smyslu zvyšování kvality, snižování nákladů a zvyšování flexibility a rychlosti dodávek.

Pilotní projekt v rámci programu Leonardo da Vinci, ve kterém byl českým partnerem podnik Lucas Autobrzdý s.r.o., Jablonec nad Nisou, byl zaměřen na podporu odborného vzdělávání řetězce dodavatelů automobilového průmyslu. Cílem bylo navrhnout a vyvinout nové systémy, strategie a postupy pro další odborné vzdělávání pracovníků všech úrovní. Výcvik by měl být jednak mimopracovní (v systémech, technologiích a interpersonálních dovednostech) a jednak během pracovního procesu v získávání know-how a zkušeností a v oblasti podpory pracovních vztahů mezi jednotlivými firmami.

Výstupem projektu bylo vytvoření metodologie pro dodavatele v podobě příručky o dodržování zásad TQM (total quality management) a kvality dalšího odborného vzdělávání, příručky pro vzdělávání v environmentální oblasti, příručky pro lektory a příručky pro interní auditory. Pro zaměstnance byl vytvořen Etický kodex a Manuál efektivní komunikace.

Podnik Lucas Autobrzdý s.r.o. byl partnerem ještě v dalším pilotním projektu programu Leonardo da Vinci, a to „Školení pro nové pracovní struktury v rámci evropských výrobních struktur“. Tento projekt reaguje na potřebu vzdělávání pro nové výrobní struktury v evropském sektoru dodavatelů komponent pro motorová vozidla. Partneri projektu vyvinuly komplexní program zahrnující výukový program, pracovní odpovědnosti a komunikační systémy, ale také postupy, jak vytvořit kulturu a prostředí firmy pro stálé zlepšování jejích výsledků a pro další odborné vzdělávání pracovníků a jejich osobnostní rozvoj. Získané dovednosti a techniky by měly zahrnout tyto oblasti: kreativní řízení, delegace odpovědností, koučování, týmová práce, vedení, řešení problémů, kvalita a evaluace.³⁴

³³ Skillnets (<http://www.skillnets.com>)

³⁴ Kompendium projektů 1995-1999, program Leonardo da Vinci (Lucas Autobrzdý s.r.o., Jablonec nad Nisou)

Příklad: „Výroba strojírenského nářadí – Španělsko“

Cluster, který se skládá z podniků specializujících se na výrobu strojírenského nářadí, se nachází v Baskitsku. Cluster se skládá ze 134 podniků (včetně 16 podniků s více než 100 zaměstnanci) a celkový počet zaměstnanců clusteru činí 6 071. Podniky v clusteru jsou sjednoceny do pěti hlavních skupin, které zahrnují polovinu sektorové zaměstnanosti. Výzkumné a vývojové aktivity jsou prováděny zejména výzkumnými centry, které přispívají ke zmírnění slabé technologické situace jednotlivých podniků uvnitř clusteru.

Sektor výroby strojírenského nářadí prošel během posledních let důležitou změnou vzhledem k nově přicházejícím technologiím a novým materiálům. Hlavní oblasti, ve kterých tento cluster pracuje a pro které byl cluster zřízen, jsou následující: spolupráce a slučování podniků, centralizované řízení obchodů, koordinované vzdělávací programy, rozvoj a šíření programů kvality a kontroly, poradenství v oblasti obchodu, analýzy trhu a rozvoj lokální infrastruktury.³⁵

Příklad: „Síť pro podnikatelská školení – Francie“

Síť pro podnikatelská školení byl jedním z projektů sítě organizací v rámci programu Leonardo da Vinci, jehož koordinátorem byla Agentura pro podporu podnikání sídlící v Paříži.

Cílem projektu bylo sdílení zkušeností a jejich předávání méně zkušeným organizacím, posílení spolupráce mezi organizacemi, které působí ve vzdělávání podnikatelů a vypracování sítě podnikatelů na místní úrovni v pilotních regionech, kteří by měli fungovat jako poradci pro nové podnikatele. Dalším cílem projektu byla pomoc při vytváření Evropského operačního multidisciplinárního školicího programu pro podporu podnikání.³⁶

Příklad: „Vzdělávání Severovýchod – Velká Británie“

Projekt „Vzdělávání Severovýchod“ navazuje na úspěšnou realizaci opatření národní politiky „University for Industry v regionu Severovýchod“. Cílem projektu bylo zajištění nezávislé služby zprostředkování přístupu pracovníků malých a středních podniků k flexibilním vzdělávacím příležitostem na severovýchodě Velké Británie. Jde o partnerství více než stovky veřejných a soukromých sektorových organizací na regionální úrovni, které mohou změnit přístup veřejnosti ke vzdělávání, zvýšit zaměstnatelnost a zlepšovat regionální konkurenceschopnost.

Inovativní charakter projektu spočívá zejména v marketingu, kdy je poptávka po vzdělávání v malých a středních podnicích podporována agresivními technikami komerčního marketingu. Rámec pro všechny činnosti tvoří propracovaná databáze vzdělávacích příležitostí, ke které je zajištěn přístup prostřednictvím webové stránky projektu (www.learning.org.uk) nebo telefonní linky.

³⁵ DE.L.O.S. (Developing Learning Organisation models in SME clusters), Final report (<http://www.pjb.co.uk/npl/bp19.htm>)

³⁶ Leonardo da Vinci - Kompendium projektů 2000 (Agence pour la creation d'entreprises, Paris, France)

Pro malé a střední podniky působí devět poradců pro vzdělávání, kteří řeší konkrétní vzdělávací potřeby. Každý poradce pracuje pod hlavičkou zprostředkovatelské instituce (např. Rady pro vzdělávání a podnikání, obchodní komory apod.). Byl vyvinut mechanismus spolupráce s učiteli a školiteli, jejímž účelem je rozšiřovat spektrum flexibilních vzdělávacích příležitostí podle konkrétních požadavků a šířit nově vznikající pedagogické přístupy.

Novým prvkem jsou také „ochutnávky“, které fungují jako ucelené krátké vzdělávací bloky podle požadavků zájemců v malých a středních podnicích. Tyto kurzy jsou vyvinuty v různých formátech tak, aby podnítily touhu učit se novým dovednostem (bezplatně).

V projektu bylo zaznamenáno 20 000 dotazů/registrací. 5 000 zaměstnanců a 600 vlastníků/ředitelů malých a středních podniků se zúčastnilo minimálně čtyřdenního bloku vzdělávání. Byla zřízena nezávislá linka pomoci a systém rezervace účasti na vzdělávání s podporou propracované databáze – identifikace mezer v nabídce vzdělávání a nedostatku kvalifikací. Byla zpracována hodnotící zpráva, začleněno několik dobrých praktik do koncepce regionální konkurenceschopnosti a národní program University for Industry byl obohaten o další konkrétní zkušenosti. Vznikla škála nových, flexibilních vzdělávacích materiálů pro zvýšení zaměstnatelnosti a rozvoj regionální konkurenceschopnosti.³⁷

3.2. Spolupráce malých a středních podniků a sociálních partnerů

Příklad: „Tripartita / spolupráce sociálních partnerů, vlády a zaměstnavatelů - Dánsko“

Spolupráce sociálních partnerů, dánské vlády a zaměstnavatelů se zabývá řešením náročné problematiky určování a předvídání potřeb kvalifikací a s tím souvisejícího poskytování prostředků na vzdělávání dospělých v Dánsku.

Míra partnerského přístupu a zapojení státu, sociálních partnerů, zaměstnavatelů a/nebo zaměstnanců se liší podle typu vzdělávání, které mohou být takto financovány: počáteční vzdělávání dospělých, další vzdělávání dospělých, vzdělávání za účelem získání nové vyšší formální kvalifikace či široké spektrum neregulovaného vzdělávání dospělých.

Úhradu zdrojů investovaných do různých vzdělávacích aktivit (např. čas, cena vzdělávání, náhrada za snížený příjem v době, kdy se pracovník vzdělává apod.) zajišťují příslušné systémy financování. Například počáteční vzdělávání dospělých hradí převážně stát. Další odborné vzdělávání je financováno ze státního fondu, který spravují sociální partneři a ti také rozhodují o účelu a obsahu financovaných vzdělávacích aktivit, a to například prostřednictvím rámcových dohod a společných komisí. V kolektivních smlouvách je stanoveno, že v případech, kdy stát zaručuje zaměstnancům během období vzdělávání příjem na stejné úrovni jako je výše dávek v nezaměstnanosti, musí rozdíl mezi výší dávek a skutečným příjmem vyrovnat zaměstnavatel.

Úzká tripartitní spolupráce v oblasti podpory rozvoje dovedností a kvalifikací v podnicích probíhá v Dánsku na několika úrovních. Vzájemná spolupráce sociálních partnerů a vzdělávacích institucí má přispívat k efektivní realizaci vzdělávacích plánů a k pozitivnímu dopadu vzdělávání na podniky a osobní rozvoj jednotlivých pracovníků.

³⁷ Bob Brown, University of Sunderland (<http://www.sunderland.ac.uk>)

Hlavním nástrojem na sektorové úrovni jsou rámcové dohody, které vymezují obecné zásady a společné aspekty rozvoje lidských zdrojů v podnicích. Hlavním nástrojem na podnikové úrovni jsou individuální pohovory zaměstnanců se zaměstnavatelem, které slouží k vyhodnocení stávající kvalifikace a potřeb doplnění kvalifikace. Individuální pohovory zaměstnanců se zaměstnavateli se uskutečňují jednou za rok. Po provedení analýzy výsledků pohovoru a stanovení doplnění kvalifikace ze strany podniku lze sestavit plán vzdělávání. Zástupci vedení podniků a představitelé zaměstnanců mají možnost o jednotlivých aktivitách v rámci plánu vzdělávání diskutovat na půdě místních výborů pro vzdělávání.

Další spolupráce se sociálními partnery probíhá v tripartitních radách, společně se zástupci vzdělávacích institucí na různých úrovních. Díky těmto partnerstvím mohou vzdělávací instituce lépe sledovat potřeby kvalifikací a přesněji tak vymezit své vzdělávací aktivity. Spolupráce mezi sociálními partnery a vzdělávacími institucemi také přispívá k zajišťování efektivní realizace vzdělávacích plánů a pozitivního dopadu vzdělávání na podniky a osobní rozvoj jednotlivých pracovníků.

V nedávné době byl vypracován mechanismus financování vzdělávání dospělých, který má název Státní podpora vzdělávání dospělých. O podrobnostech fungování tohoto mechanismu nyní jednají sociální partneři na národní úrovni v Dánsku.³⁸

Příklad: „Bipartitní a tripartitní dohody o dalším odborném vzdělávání - Španělsko“

Jedná se o globální systém pro celoživotní odborné vzdělávání, přípravu a kvalifikaci zaměstnanců, který vychází z národní a regionální dohody o dalším odborném vzdělávání ve Španělsku – bipartitní a tripartitní dohody.

V oblasti odborného vzdělávání a přípravy se ve Španělsku angažují nejen národní, ale také z velké míry regionální subjekty, které nesou odpovědnost za rozdílné segmenty v odborném vzdělávání. Odborné vzdělávání se dělí na tři hlavní typy: počáteční odborné vzdělávání a příprava – odpovědnost nesou školské úřady, odborná příprava nezaměstnaných – hlavní odpovědnost nesou úřady práce a vzdělávání zaměstnanců - v této oblasti se silně angažují sociální partneři prostřednictvím národních bipartitních a tripartitních dohod.

Navzdory této segmentaci došli sociální partneři a veřejné orgány ke globálnímu konsensu. Zákon o odborném vzdělávání, přípravě a kvalifikacích rozvíjí opatření a cíle obsažené v Národním plánu pro odborné vzdělávání (1998-2000). Zákon usiluje o vytvoření globálního systému, který by zahrnoval nejen různé typy odborného vzdělávání a přípravy, ale i způsoby uznávání a certifikace neformálního učení – například dovedností získaných prostřednictvím praxe. Na základě výsledků sociální dohody by měl tento systém podporovat získávání a uznávání dovedností bez ohledu na to, kde a jakým způsobem si je daný jedinec osvojil. Důraz je kladen i na otázky jako je například poskytování informací a poradenství, hodnocení a kvalita vzdělávání a inovace.

³⁸ Social Dialogue on Education and Training
(http://www.etuc.org/etuco/en/eu_information/library/DSEduForfinalENstudies.pdf)

Hlavními nástroji jsou finanční příspěvky na vzdělávání poskytované Tripartitní nadací pro financování podnikových plánů vzdělávání a individuální příspěvky na vzdělávání zaměstnance, které jsou určeny na získání technicko-profesních kvalifikací.

Financování podnikových plánů vzdělávání se týká podniků s více než 100 zaměstnanci, dále pak společných plánů (dva nebo více podniků obvykle ze stejného sektoru) a meziodvětvových plánů. Společné plány například umožňují malým a středním podnikům značně zintenzívnit vzdělávací aktivity. Na žádost zaměstnance lze uvolnit i individuální příspěvky na vzdělávání. Podmínkou je nejméně jeden rok praxe v příslušném podniku. Nárok na financování mají i doplňkové iniciativy, jako například výzkumné studie, různá šetření, vývoj vzdělávacích nástrojů apod.³⁹

3.3. Spolupráce malých a středních podniků, vzdělávacích institucí a poradenských firem

Příklad: „Program výuky stavebního managementu - Česká republika“

Příklad ukazuje fungování spolupráce podniku a vzdělávací instituce. V tomto případě se jedná o spolupráci velkých podniků a Českého vysokého učení technického v Praze (ČVUT). Nicméně tato spolupráce je aplikovatelná i na podniky malé a střední a zcela určitě by bylo možné vyjednat účast zaměstnanců malých a středních podniků na tomto programu.

Dvousemestrální program vznikl v roce 1995 ve spolupráci se Stavební fakultou ČVUT a dvěma stavebními společnostmi: Metrostav, a.s. a Stavby silnic a železnic, a.s. (SSŽ). Jde o modulový projekt, v němž učí odborné předměty učitelé z ČVUT a externí lektori. Program je složen z navzájem provázaných přednášek a seminářů a je otevřen i pro zaměstnance jiných stavebních firem. Příležitost dostávají vysokoškolsky vzdělaní pracovníci i středoškoláci. Vytipovaní zaměstnanci jsou osloveni nadřazeným a personalistou a chápou to, že je firma do programu vysílá, jako kariérovou šanci.

Program je koncipován pro přípravu a kvalifikaci personálních rezerv, tedy lidí, kteří mají zkušenosti z praxe a s nimiž se počítá na významné pozice středního a vrcholového managementu. Obsah programu, jehož garantem je Metrostav ve spolupráci s SSŽ, se vyvíjí a přizpůsobuje aktuálním potřebám stavební praxe.

Program v sobě také zahrnuje nacvičování konkrétních situací nebo týmové řešení případových studií. Studium při práci klade velké nároky na čas, účastníci v průběhu studia skládají zápočty a zkoušky. Motivačním stimulem k dokončení studia je finanční zainteresovanost účastníka kurzu, který si hradí sám 10% školného.

Tento program řeší problém nedostatečných možností dálkového studia a je tak příležitostí ke zvýšení kvalifikace u schopných lidí, kteří z nejrůznějších důvodů vysokoškolské

³⁹ Social Dialogue on Education and Training
(http://www.etuc.org/etuco/en/eu_information/library/DSEduForfinalENstudies.pdf)

vzdělání nemají. V současné době se rodí další program: Marketing stavebních prací, který se profiluje ve stavebnictví jako nový obor.⁴⁰

Příklad: „Učením k úspěchu – Velká Británie“

Záměrem projektu „Učením k úspěchu“ bylo usnadnit v Nottinghamu a okolí přístup ke vzdělávání, odborné přípravě a k rekvalifikacím, zlepšit zaměstnatelnost čerstvě propuštěných z práce a pomoci jedincům v sektorech ohrožených propouštěním udržet si zaměstnání. Projekt byl realizován v rámci Evropské iniciativy ADAPT.

Projektu se zúčastnily malé a střední podniky v textilním, maloobchodním a strojírenském sektoru, které zaměstnávaly maximálně 250 lidí. Projekt společně realizoval Greater Nottingham TEC a agenturou GuideLine Career Services.

Mezi základní cíle projektu patří: analýza kvalifikací, identifikace vzdělávacích potřeb a zajištění příslušného vzdělávání pro malé a střední podniky v „ohrožených“ sektorech; vytvoření jednotné databáze vzdělávacích a pracovních příležitostí a její zpřístupnění cílovým skupinám; úprava nabídky existujícího Centra kariérových služeb v Nottinghamu tak, aby se soustředila na tuto cílovou skupinu (poradenství – vzdělávací/pracovní příležitosti) a vyškolení poradců pracujících v terénu tak, aby získali národní odbornou kvalifikaci (NVQ) v poradenství s cílem zlepšit přístup ke vzdělávání v průmyslu (poradci na pracovišti) a v komunitě.

Inovační charakter projektu spočívá zejména v přesunutí informací o vzdělávacích příležitostech, produktech a službách přímo na pracoviště (vybrané malé a střední podniky a pracovníci) a zajištění jejich dostupnosti pro ty, kteří byli v nedávné době propuštěni ze zaměstnání. A dále ve vyškolení poradců pro činnost na pracovišti a v terénu tak, aby byli schopni propagovat a vysvětlovat využívání ICT jako jednu z možností vzdělávání.

Projektu se zúčastnilo 20 malých a středních podniků, tzn. podporu 1 530 konečných příjemců. 5 osob získalo NVQ v poradenství. Kromě podpory programu University for Industry se zde podařilo najít inovační řešení problémů, které znemožňují cílové skupině ADAPT přístup ke vzdělávání a rozvoj potenciálních dovedností. Nové služby, které naplňují potřeby cílové skupiny malých a středních podniků, spojují orientaci na rozvoj podniku s přínosem pro zaměstnance, tzn. podpora rozvoje pracovníků vytvářející vazbu mezi investicemi do lidských zdrojů a potřebami, cíli a plány podniku.⁴¹

3.4. Rotace zaměstnání a vzdělávání v malých a středních podnicích

Mnoho malých a středních podniků může vytvořit schéma rotace pracovníků jen tím, že spojí síly s ostatními malými či středními podniky, a to buď proto, že samy nedisponují dostatečným množstvím zaměstnanců nebo protože nemohou najednou uvolnit dostatek zaměstnanců na školení. Tento problém může být vyřešen spoluprací s místní službou zaměstnanosti či formou spoluprací několika podniků, které mohou vytvořit síť užitečnou pro všechny. Tato síť je často využívána pro výměnu informací a bývá začátkem užší spolupráce i v jiných oblastech než je rotace zaměstnanců.

⁴⁰ Sborník vydaný ke konferenci „Lidské zdroje 2001“

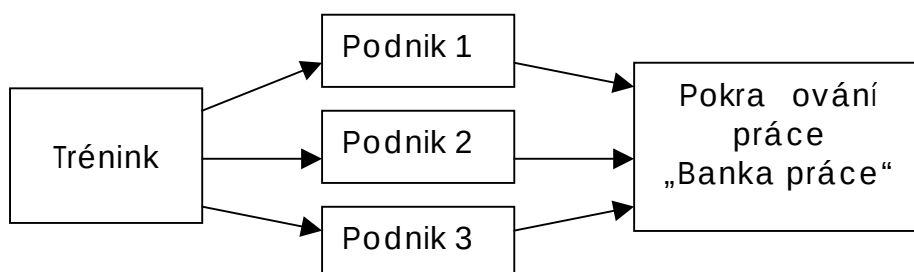
⁴¹ Guideline Career Services Limited, Nottingham (<http://www.gntec.co.uk>)

Nezaměstnaní vytvářejí kolektivní tým, který má po určité období možnost absolvovat teoretické a praktické školení, účelově zaměřené na konkrétní náhradní práci. Teoretickou část řídí školicí instituce a podnik se stará o praktickou část. Po skončení školení jsou náhradní pracovníci zaměstnáni v jednotlivých podnicích a stávají zaměstnanci vytvářejí kolektivní tým a pokračují ve školení.⁴²

Plán pro zaměstnance



Plán pro nezaměstnané osoby



Příklad: „Employment/training rotation – Portugalsko“

Opatření zavedené v Portugalsku v roce 1999 nese název „rotace mezi zaměstnáním a vzděláváním“ a je zaměřeno na poskytování příležitostí k dalšímu vzdělávání pro všechny zaměstnance malých a středních podniků (a speciálně pro zaměstnance bez profesní kvalifikace). Prioritou jsou však podniky s méně než 50 zaměstnanci.

Princip opatření spočívá v tom, že malý či střední podnik může vyslat svého zaměstnance na vzdělávací kurz, aniž by se to dotklo běžného chodu podniku. Zaměstnanci navštěvující vzdělávací kurz jsou v tomto případě nahrazeni nezaměstnanými osobami.

Z hlediska politiky zaměstnanosti je přínosné, že toto opatření nabízí nezaměstnaným osobám možnost získat profesní zkušenosti z reálného pracovního místa, což může v konečném důsledku znamenat pro nezaměstnaného i nabídku pracovního místa nebo může takto získaná zkušenost výrazně napomoci jejich umístění na trhu práce.

Přínos tohoto opatření je tudíž dvojitý: nezaměstnaná osoba získá cennou pracovní zkušenost při zastupování zaměstnance navštěvujícího vzdělávací kurz a podnik může dále fungovat v plné síle.

Opatření poskytují podporu malým a středním podnikům dvojitým způsobem. Za prvé, poskytují podnikům technickou pomoc při organizaci vzdělávání a při nezbytně nutné

⁴² Job rotation – Nástroj podpory celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti, Europrofis, 2000

rotaci práce. Za druhé, opatření poskytuje finanční pomoc. Zaměstnavatelé mají právo na příspěvek až ve výši 20% z minimální mzdy pro pracovníka, který ponese zodpovědnost za dočasného náhradníka. Podnik hradí veškeré náklady (plat a další sociální výhody) na pracovníka, který se zúčastní vzdělávání a stát, naopak, hradí veškeré náklady spojené se zaměstnáním náhradníka (včetně platu). Tyto náklady jsou hrazeny Ministerstvem práce a sociálních věcí (nezahrnuje žádné financování z EU).

Jelikož je toto opatření relativně nové, nejsou zatím k dispozici žádná statistická data potřebná k jeho hodnocení. Nicméně v Portugalsku je považováno za velmi důležité pro podporu vzdělávání v malých a středních podnicích. Kromě toho je významným již zmíněný přínos pro nezaměstnané v získávání cenných zkušeností v těchto podnicích.⁴³

Příklad: „Účast zaměstnanců z několika různých podniků – Dánsko“

Rotace pracovníků pro zaměstnance krajských knihoven (všechny jsou členy Odborového svazu kancelářských a dílenských pracovníků). Nezaměstnaní jsou školeni pro vykonávání náhradní činnosti v délce 12 týdnů teorie a 4 týdny praktického školení. Nezaměstnaní jsou poté zaměstnáni v pěti různých krajských knihovnách v rámci hrabství jako náhradní pracovníci za stálé zaměstnance, kteří mají v té době volno na školení. Tento kurz je rovněž školicím kolečkem, při kterém se 15 zaměstnanců z jmenovaného odborového svazu účastní najednou školení. Počet účastníků se pohybuje mezi 1 – 8 a každý zaměstnanec má 6 měsíců volno na školení.

Školení výpomocných pracovníků je financováno kombinovaně z rozpočtových (státních) zdrojů na základě zákonů vztahujících se na střední školy pro pracující a z místních zdrojů přes „akční program“ pro nezaměstnané. Prvních 6 měsíců je pokryto z dotací na „pracovní školení“, po kterém jsou náhradní pracovníci zaměstnáni za běžných podmínek pro dobu jednoho roku. Stálí zaměstnanci mají volno na školení. Jejich zaměstnavatel vykompenzuje rozdíl ve mzdách. Jejich školení je financováno jak z rozpočtových zdrojů na základě zákonů vztahujících se na „střední školy pro pracující“, tak ze zdrojů pro tzv. „otevřené vzdělávání“, a navíc je doplněno financem z Regionální rady pro zaměstnanost.⁴⁴

3.5. Spolupráce na regionální úrovni

Příklad: „Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů – Česká republika“

Rady pro rozvoj lidských zdrojů jsou nástrojem interaktivního managementu rozvoje lidských zdrojů. Účastníky interaktivního managementu rozvoje lidských zdrojů jsou občané a organizace v kraji. Termín interaktivní management označuje proces, prostřednictvím kterého dochází ke komunikaci, kooperaci, předávání informací, dosahování konsensu a řízení v dané oblasti. Teorie vychází z předpokladu, že vývoj je možný pouze za účasti dotčených, kdy tato účast má stejný směr působení. Rada pro rozvoj lidských zdrojů je nástrojem interaktivního managementu rozvoje lidských zdrojů,

⁴³ Funding continuing training in small and medium-sized enterprises, Cedefop Panorama series, 2001

⁴⁴ Job rotation – Nástroj podpory celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti, Europrofis, 2000

protože to je platforma pro setkání zástupců organizací, které mají výrazný vliv na rozvoj lidských zdrojů v kraji.

Rada pro rozvoj lidských zdrojů se skládá ze zástupců úřadů práce, vysokých a středních škol, významných zaměstnavatelů v kraji, odborů, neziskových organizací, hospodářských komor atd. Členství v Radě pro rozvoj lidských zdrojů je dobrovolné a není nijak honorováno, ani není ohraničeno. To znamená, že na řešení daného problému se podílí širší skupina odborníků a účastníků působících v oblasti a ti jsou také členové Rady pro rozvoj lidských zdrojů. Pravidelně se schází pouze vlivové jádro, jež je schopné činit závěry a vyslovovat doporučení k řešení problematiky na základě poznatků získaných právě za pomoci odborné veřejnosti.

Rady pro rozvoj lidských zdrojů již byly vytvořeny a fungují při krajských úřadech v některých regionech České republiky, např. Rada pro rozvoj lidských zdrojů v Moravskoslezském kraji, která vznikla v únoru 2002. Rady vznikají většinou při krajských úřadech, ale mohou vznikat i jiným způsobem, například při hospodářských komorách.

Příklad: „Regionální observatoře zaměstnanosti – Francie“

Ve Francii pracují na lokální úrovni tzv. Regionální observatoře zaměstnanosti a vzdělávání (OREF), které jsou zřízeny na základě smluv uzavřených mezi státem a regiony. Každý francouzský region má v současné době svoji Observatoř.

Základem práce observatoří je sektorový pohled na zaměstnanost a na změny kvalifikací v regionu. Regionální partneři (zástupci státu, místní správy, vzdělávací sféry, nejčtenějších odvětví regionu, včetně malých a středních podniků) se každoročně setkávají k diskusi. OREF vytypuje v jejich informacích ty části, které jsou sporné, které jsou významné z hlediska vzdělávání a které mohou zásadně ovlivnit situaci v jednotlivých sektorech.

Používají dva vzájemně se doplňující přístupy. První přístup vychází z propojení pracovních míst, sektorů a informací o růstu kvalifikace. Druhý přístup získané poznatky uspořádává, přičemž se začíná diagnózou situace (využívá pravidelné šetření o uplatnění absolventů škol), dále vysvětluje příčiny probíhajících změn, identifikují se rozvojové faktory a pravděpodobnost jejich dalšího působení nebo útlumu. Na závěr jsou vypracována doporučení, která usnadňují rozhodovací činnost regionálním a místním politikům odpovědným za trh práce a vzdělávání. Tato doporučení jsou zejména zaměřena na zdůraznění nedostatků v nabídce počátečního a dalšího odborného vzdělávání z hlediska podniků a dalších zaměstnavatelů. Délka posuzovaného období je cca příštích 3-5 let.

OREF užívá ke své práci všechny dostupné informace od spolupracujících institucí. Každá instituce garantuje kvalitu svých dat. OREF samostatně žádná data nesbírá. Ze zkušenosti OREF Burgundy je zřejmé, že žádné přímé matematické či mechanické propojování informací o odborném vzdělávání a o zaměstnanosti nevede k cíli, že pro stanovení budoucích kvalifikačních potřeb v regionu a v určitém sektoru je třeba propojit informace expertů řady institucí a jejich pečlivým vyhodnocováním a společnými diskusemi nad průběžnými výsledky dospět k věrohodným doporučením pro vzdělávací instituce o očekávaném vývoji profesí v příštích letech.

Přesun rozhodovací pravomoci ze státu na Regionální radu (volený orgán) založil ve Francii nové formální procedury pro spolupráci. K profinancování určitých aktivit považovaných za preferenční se stát a Regionální rada dohodla sdružit své finanční prostředky. Přímé výdaje OREF jdou na výplatu 2 stálých pracovníků, úhradu nákladů na tisk publikací a na nákup počítačů. Roční náklady OREF jsou cca 60 tis. EUR. Polovinu z těchto nákladů hradí stát a polovinu Regionální rada. Práce expertů není OREF hrazena. Experti jsou placeni svými mateřskými organizacemi v rámci svého stálého pracovního úvazku. Financování činnosti OREF tímto způsobem funguje od r. 1989. Organizační flexibilita a nízké náklady vyhovují oběma financujícím stranám.

4. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Malé a střední podniky často nemají kapacitu či dostatek financí pro implementaci standardních postupů a praktik rozvoje lidských zdrojů uvnitř svých organizací. Proto je velmi důležité hledat inovativní přístupy v této oblasti přizpůsobené či přímo „šité na míru“ malým a středním podnikům. Inovace rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích mohou být pojaty jak formou využití nových technologií, tak formou využití nestandardních a progresivních metod realizace rozvoje lidských zdrojů.

4.1. Systematický přístup k rozvoji lidských zdrojů

Základní podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, tedy zaměstnanců podniku. Malé a střední podniky nepřikládají řízení lidských zdrojů tak velký význam, jako podniky velké a přitom právě personální řízení je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku.

Systematický přístup k řízení a rozvoji lidských zdrojů tedy může výrazně ovlivnit výkonnost podniku a produktivitu práce. A to zejména lepším využitím pracovníků a rozvojem jejich schopností a dovedností. V literatuře jsou popsána různá pojetí personální práce. Přičemž mezi ty základní činnosti, kterým by se měl věnovat každý podnik bez ohledu na jeho velikost, patří tyto: personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, motivace a odměňování, podnikové vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Pro rozvoj lidských zdrojů je velmi důležitá oblast podnikového vzdělávání. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Jde o jakýsi neustále se opakující cyklus, který se skládá ze čtyř základních fází. Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání, následuje plánování samotného vzdělávání, třetí fází je vlastní realizace školení či vzdělávacího kurzu a poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Je velmi důležité, aby byly malé a střední podniky seznámeny s tímto cyklem a aby se naučily pracovat se všemi jeho fázemi.

Příklad: „Principy personální práce a jejich realizace – Česká republika“

Velkoobchod s papírem společnost SMOZA Ltd. uskutečňuje, ve spolupráci s poradenskou firmou Consilium Group, na základě personálního auditu, rozsáhlý projekt, který je komplexním shrnutím principů personální práce ve firmě a jejich následnou realizací. Tento projekt obsahuje několik základních oblastí či procesů personální práce:

- 1) Přijímání a adaptace nových zaměstnanců
- 2) Motivace a odměňování
- 3) Hodnocení a personální (kariérové) plánování
- 4) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- 5) Obsazování významných pracovních míst
- 6) Vnitropodniková komunikace
- 7) Projektové řízení
- 8) Personální controlling a reporting

Cílem projektu je zajištění efektivní komunikace a odstranění bariér ve vnitropodnikové komunikaci vyjasněním kompetence jednotlivých pracovníků. První krok: představení vize projektu a zapracování připomínek zaměstnanců. Druhý krok: personální audit obsahující rámcové priority firmy, vypracovaný na základě rozhovorů poradců se zaměstnanci. Třetí krok: vypracování dokumentu „personální manuál“, který definuje principy a standarty personální práce firmy.⁴⁵

Příklad: „Učící se organizace - Skotsko“

Firma RTEL (Real Time Engineering Limited) získala jako jedna z prvních skotských softwarových firem cenu „Investor do lidí“ (the Investor in People award) a dlouho se těšila z výborné pověsti jejich přístupu orientovaného na lidi. Tato firma svou vysoce kvalifikovanou pracovní sílu vnímá jako své největší bohatství. Vytrvale pracuje na vytvoření efektivní učící se organizace, která podněcuje další rozvoj zaměstnanců.

Na začátku devadesátých let měla firma RTEL 40 zaměstnanců. Dnes zaměstnává 165 pracovníků na čtyřech místech Velké Británie, z nichž dvě třetiny jsou vysokoškolsky vzdělaní. V posledních deseti letech dramatického růstu se RTEL snažil o udržení a soustředění pozornosti na zaměstnance a jejich nepřetržitý rozvoj.

Jako všechny efektivní učící se organizace, RTEL zastává názor, že stálé vzájemné působení mezi zaměstnanci je rozhodující, a proto vždy podporuje vzájemné dialogy a debaty mezi zaměstnanci. Zaměstnanci jsou podněcováni k otevřenosti a upřímnosti. Bez ohledu na velikost, klíčovým prvkem efektivní učící se organizace je tato kultura založená na důvěře a otevřenosti.

S přesvědčením, že její zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu firmy, identifikovala RTEL několik základních symbolů pro své zaměstnance, a to: oddanost a sebmotivace, flexibilita, týmová práce, komunikace, povědomí o kvalitě, povědomí o podniku. Důraz je kladen zejména na týmový a osobní rozvoj zaměstnanců a personální management. RTEL schvaluje roční vzdělávací strategii, která je používána jako vzdělávací a rozvojový plán pro následující rok. Každý zaměstnanec ve spolupráci se svým manažerem pro sebe sestavuje cíle a úkoly pro následující rok. Vzdělávání je zde poskytováno různými způsoby. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni svým přímým nadřízeným každých 6 měsíců. Vzdělávání je nedílnou součástí tohoto procesu hodnocení.

Efektivní učící se organizace, jakou je RTEL, se snaží o vyváženost ve vzdělávání poskytovaném zaměstnancům. Každoročně RTEL utratí okolo 50% jejího rozpočtu na lidské zdroje za vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Jako další způsob získávání znalostí a dovedností mají zaměstnanci RTELu možnost přejít do jiné divize či na jinou pracovní pozici. Metody koučování a mentoringu jsou v této firmě také velice široce praktikovány.⁴⁶

⁴⁵ Consilium Group, Management Consultants, spol.s r.o. (<http://www.consilium-group.cz>)

⁴⁶ Knowledge Centre Ireland – good practices (<http://knowledgecentre.officeforhealthmanagement.ie/>)

Příklad: „Vnitropodnikové vzdělávání a profesní školení – Česká republika“

Česká stavební firma Hochtief VSB, která je začleněna do německého stavebního koncernu Hochtief, zahájila začátkem roku 2000 realizaci projektu „Integrace po sloučení – pohyb vpřed“. Cílem této iniciativy je zaměřit se na zaměstnance a zvýšit cíleným výběrem, přípravou a motivací jejich profesionalitu a dovednosti ve vazbě na jimi vykonávanou profesi. Vzdělávací programy vycházejí z požadavků kladených na vykonávání dané profese a z aktuálních plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků, které jsou vypracovány na základě pracovního hodnocení. Vzdělávání je koncipováno jako dlouhodobý systematický proces. Je uplatňováno kombinací školicích a tréninkových metod vedoucích ku pevnění žádoucího přístupu všech zaměstnanců ke své práci. Při realizaci vzdělávání dochází ke spolupráci. Firma využívá vlastních i externích lektorů. Lektorskou činnost zajišťují odborníci, lektori z odborných pracovišť, škol, institucí a úřadů. Velkým přínosem ke zlepšení komunikace uvnitř firmy je možnost neformální diskuse s vrcholovým vedením společnosti.

Cílem je vytvořit systém firemního vzdělávání a jeho postupným zaváděním zaručit zvýšení znalostní a dovednostní úrovně, ve vazbě na vykonávanou profesi, u všech cílových skupin zaměstnanců; zahájit proces osobního, cílevědomého a trvalého profesního rozvoje, který obsáhne všechny zaměstnance firmy; odstranit mezi-útvárové bariéry a vytvořit výkonné firemní týmy.

Hlavním nástrojem by měly být cílené firemní vzdělávací programy a profesní školení. Doporučená velikost skupin je maximálně 16 účastníků. Struktura vzdělávání je řešena formou tří základních fází: 1) základní příprava: vlastní vzdělávací programy k dosažení srovnávací výchozí úrovně v jednotlivých skupinách; 2) výběrová příprava: specializované programy zaměřené na potřeby firmy a 3) aktualizací příprava: udržování, rozvoj a zvyšování stávající úrovně.⁴⁷

Příklad: „Změna a rozvoj podnikové kultury – podnikové vzdělávání všech zaměstnanců“

Firemní program změny podnikové kultury prostřednictvím školení zaměstnanců se skládá z několika modulů pokrývajících teoretickou i praktickou rovinu vztahující se k podnikání. Cílem je zajistit, aby každý zaměstnanec chápal širší souvislosti podnikání a rozuměl tomu, proč je změna podnikové kultury nutná, zlepšit orientaci pracovníků v procesech, které v rámci firmy probíhají, a dát do souvislosti postavení jednotlivých pracovníků v rámci těchto procesů.

Důraz je kladen na osobní angažovanost pracovníků na chodu firmy. Aby zaměstnanec jednal tak, jako by sám byl podnikatelem. Přednášky se týkají základních oblastí podnikání s důrazem na konkrétní aktuální problematiku týkající se současných podnikatelských aktivit firmy. Součástí podnikového vzdělávání je tzv. 360 stupňová zpětná vazba – tj. každý pracovník je hodnocen nejen svými nadřízenými, ale i podřízenými a kolegy z hlediska pracovního výkonu i osobnostních kvalit. Školení se dále zaměřuje na rozvoj sociálně-psychologických dovedností a celkového osobnostního profilu pracovníka.

⁴⁷ Hospodářské Noviny 11. února 2002 – kariéra Business

Poslední charakteristikou změny podnikové kultury jsou tzv. Community Projects – bezplatné služby pro veřejnost, které mají napomáhat ke kladnému vnímání firmy svým okolím, např. charitativní činnost či pomoc veřejně prospěšným organizacím.

Cílem všech vnitropodnikových školení je zvyšování kvality nabízených výrobků a služeb, podpora image společnosti a snižování nákladů, za předpokladu podpory týmového ducha uvnitř společnosti.

Jednotlivá školení jsou rozdělena do tří úrovní: 1) povinná pro všechny zaměstnance; 2) přizpůsobená osobním potřebám jednotlivců v souvislosti s jejich profesí; 3) nepovinná a zahrnující dobrovolné vzdělávání, které pomáhá rozvíjet osobnostní kvality, např. pomocí multimediální techniky.⁴⁸

4.2. Inovace v rozvoji lidských zdrojů uvnitř podniku

Příklad: „Vzdělávání „příležitostných“ lektorů v podnicích pomocí internetu – Francie“

Projekt v rámci programu Leonardo da Vinci s názvem INTERFOC byl zaměřen na vzdělávání „příležitostných“ lektorů v malých a středních podnicích, kteří nejsou profesionálními lektory, ale občas potřebují připravit, moderovat či vést vzdělávací semináře. Tito lidé zpravidla nikdy neabsolvovali žádný speciální kurz, který by je připravil na tuto roli. Tento projekt jim umožnil naučit se využívat hlavních technik a metod pro vzdělávání dospělých, zejména pomoc při přípravě a realizaci výukových či lektorských aktivit.

Hlavní cíle projektu INTERFOC byly zaměřeny na vzdělávání prováděné rychle, efektivně a na dálku – přes internet (což umožňuje lépe ovládat rozhodující schopnosti lektora pro vzdělávání dospělých). Dalším cílem bylo pomoci během přípravy vzdělávacích seminářů – před skupinou, v individualizovaném vzdělávání či v distančním vzdělávání a umožnit komunikaci s využitím moderních technologií s vlastním lektorem (tutorem) či dalšími příležitostnými lektory (v Evropě i na celém světě).

Vzdělávací moduly se zabývaly tématy jako: formy vzdělávání a příležitostní lektori, příprava a vedení vzdělávacího kurzu, posuzování a pomoc při projektování průběhu vzdělávání, odborné vedení a podpora jednotlivců, odborné vedení a podpora virtuální skupiny a hodnocení získaných znalostí během vzdělávání a po jeho ukončení (evaluaace).

Spolupráce partnerů z šesti evropských zemí umožňuje vytvořit takový vzdělávací program, který odráží nejen různé přístupy ke vzdělávání dospělých v různých zemích Evropy, ale i rozdílný rozsah a kvalitu zkušeností s využíváním ICT pro vzdělávání dospělých. Absolvováním celého programu INTERFOC si příležitostný lektor nejen udělá svou vlastní kompletní přípravu, ale osvojí si i metody a postupy, které dříve neznal. Bude mít také lepší představu o tom, jak poznat, jakou úroveň vzdělávání by měl podle skladby účastníků zvolit.

⁴⁸ Hospodářské noviny – příloha Kariéra business – 30. dubna 2001

Každý INTERFOC modul obsahuje vzdělávací sekvence, aplikační sekvence, osobní záznamník, slovníček/glosář, pomocný soubor a komunikační platformu. Produkt je k dispozici ve více zemích Evropy a partneři projektu sbírají zkušenosti s jeho využíváním. Produkt bude udržován v takovém stavu, aby byl v souladu s inovacemi v oblasti vzdělávání dospělých. Předpokládá se jeho pravidelný up-grade.⁴⁹

Příklad: „Propojování formálního vzdělávání s neformálním učením zaměstnanců – Dánsko“

Dánská firma Radiometer realizuje různé iniciativy, které umožňují lepší naplňování potřeb výroby, prostřednictvím změn v organizaci práce. Jedná se o komplexní firemní přístup propojování formálního vzdělávání s neformálním učením zaměstnanců, zahrnující iniciativy naplňování potřeb výroby prostřednictvím změn v organizaci práce. Tyto iniciativy jsou považovány za východisko pro začleňování rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání do celkové podnikové strategie.

Projekt se týká všech zaměstnanců a jsou do něj zapojeny i odbory. Na jeho realizaci se podílejí i vedoucí pracovníci, především mistři, pro něž je rozvoj dovedností součástí pracovní náplně a představuje jedno z kritérií hodnocení pracovního výkonu.

Tento komplexní přístup, který spojuje formální vzdělávání s neformálním učením a podněcuje účast všech pracovníků včetně manažerů, se jeví jako velice motivující. Jako velice pozitivní je hodnocen i dopad tohoto přístupu na podnikovou organizaci a řízení změn.

Cílem projektu je úspěšné spojení formálního vzdělávání s neformálním učením, které by motivovalo k rozšiřování potřebné kvalifikace a odborných znalostí nejen všechny pracovníky firmy, ale také manažery a jejich přístup k podnikovému řízení rozvoje lidských zdrojů a větší pracovní mobilitě uvnitř firmy.

Hlavním nástrojem projektu je iniciativa „druhá práce“, v rámci níž mají všichni zaměstnanci možnost získat kvalifikaci pro jinou pracovní činnost ve firmě a jejímž výsledkem je tak větší mobilita uvnitř firmy. Klíčové jsou také různé kurzy, např. informační technologie, dánština nebo cizí jazyky pro všechny zaměstnance v pracovní době a dohoda „počítač doma“ umožňující zaměstnancům, kteří se zúčastní distančního kurzu IT, získat do domácího užívání počítač.

Každý zaměstnanec je jednou v roce přizván k individuálnímu pohovoru s vedoucím pracovníkem, jehož účelem je vymezit potřeby v oblasti dovedností. Velký podíl pracovníků firmy tvoří manuální dělníci, pracovníci s nízkou kvalifikací a často i přistěhovalci s nízkou úrovní znalostí dánštiny. Tomu také odpovídají navržené nástroje firemního vzdělávání k získání či rozšíření potřebné kvalifikace a dalších rozšiřujících dovedností zaměstnance.⁵⁰

⁴⁹ „Distance learning“, European Communities, 2002 (<http://europa.eu.int>) nebo <http://www.interfoc.odl.org>

⁵⁰ Social Dialogue on Education and Training
(http://www.etuc.org/etuco/en/eu_information/library/DSEduForfinalENstudies.pdf)

Příklad: „Interim management – uplatňování dočasného managementu“

Každý podnik se někdy může potýkat s problémem, že mu odejde či onemocní jeden z klíčových pracovníků. Malé a střední podniky tento problém většinou vnímají více, jelikož nemají dostatek personálu a zpravidla nemají nikoho, kdo by tohoto klíčového pracovníka nahradil. K řešení problémů tohoto druhu slouží nová metoda dočasného managementu.

Firmy pomocí zkušených specialistů s řídicími schopnostmi, kteří pracují na základě časově omezených smluv, řeší mnohdy kritická období, která vzniknou náhlým odchodem či dlouhodobým onemocněním klíčových pracovníků firmy. Cílené využívání konkrétních schopností a zkušeností umožňuje také rychle reagovat na potřeby a přání zákazníků, jejichž okamžitá saturace se stává rozhodující pro získání konkurenční výhody na trhu. Toto najímání pracovníků přináší prospěch oběma stranám. Zaměstnavatelům relativní i absolutní úspory nákladů, manažerům zajímavou a dobře ohodnocenou práci. Definování nové podnikové strategie, zlepšení komunikace, analýza zastaralých procesů a zvýšení efektivity práce, tyto projekty spadají do pracovní náplně najímaných manažerů.

Nizozemsko bylo první zemí, kde se „interim manažeři“ objevili ve větším počtu. Také v České republice řada personálních a poradenských firem tuto pomoc v různé podobě a pod různými již názvy poskytuje.⁵¹

4.3. Rotace práce a sdílení pracovních míst uvnitř podniku

Rotaci práce můžeme najít i v podnikovém vzdělávání jako metodu používanou zpravidla ke vzdělávání na pracovišti. Rotace práce (používá se i výraz „cross training“ nebo kolečko) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech). Výhodou použití této metody je, že si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si pracovník sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Tato metoda činí pracovníky flexibilnějšími a přispívá tak i k celkové flexibilitě podniku. Nevýhodou je, že pracovník nemusí uspět na každém pracovišti, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se také v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.⁵²

Sdílené pracovní místo či pracoviště je způsob jakým mohou být dva pracovníci zaměstnání na jednom pracovním místě. Oba pracovníci jsou zaměstnání na trvalý částečný pracovní úvazek a jejich plat, dovolená a další výhody se dělí podle počtu odpracovaných hodin. Existují tři hlavní typy sdílených pracovišť: 1) sdílená odpovědnost (zde neexistuje žádné dělení povinností - oba pracovníci jsou zaměnitelní; tento typ velmi dobře funguje u zaměstnání, která běží nepřetržitě a velice zde záleží na komunikaci a koordinaci práce), 2) rozdělená odpovědnost (velice dobře uplatnitelné u zaměstnání, kde jde práci rozdělit do dvou různých skupin – např. klientů nebo projektů; každý pracovník si pracuje na své skupině či na své části projektu), 3) nesouvisející odpovědnost (pracovníci pracují na zcela odlišných úkolech, ale uvnitř stejného oddělení; prakticky se

⁵¹ Hospodářské noviny – příloha Kariéra business – 22. října 2001

⁵² Josef Koubek: „Řízení lidských zdrojů“, Management Press, Praha 2000

dělí jen o pracovní místo v podobě pracovního stolu). Sdílená pracovní místa mohou zvyšovat zaměstnanost a tento systém práce zpravidla vyhovuje ženám i všem osobám, které se chtějí věnovat jak kariéře, tak rodině.⁵³

Příklad: „Flexibilní pracoviště“

„Flexibilní pracoviště“ je jedním z projektů, který je realizován v rámci iniciativy Equal. Jeho obecným cílem je zlepšit situaci při zaměstnávání znevýhodněných skupin na trhu práce a zvýšit konkurenceschopnost podniků podporou zavádění metod sdílení a rotace práce, ve spojení s rozvojem pracovních dovedností v rámci celoživotního učení, a v souladu s principy rovnosti příležitostí mužů a žen. Konkrétním cílem je vytvoření pravidel a metodiky pro jejich implementaci do praxe v podmínkách České republiky včetně vymezení rolí jednotlivých aktérů a stanovení finančních toků.

Aktivita realizovaná v rámci projektu se zaměřuje na právní, postojovou a organizační analýzu kontextu flexibilních forem práce, na přípravu, realizaci a vyhodnocení pilotních projektů sdílení práce, a na šíření informací o projektu a jeho výsledcích, včetně návrhu opatření uplatnitelných v aktivní politice zaměstnanosti. Při těchto aktivitách bude využívána nadnárodní spolupráce v rámci nadnárodní dohody celkem šesti rozvojových partnerství z pěti zemí Evropské unie a České republiky, jejímž je toto rozvojové partnerství členem.

Inovace spočívají v zaměření se na doposud nevyužívané formy zvyšování přístupu znevýhodněných osob na trh práce a k dalšímu odbornému vzdělávání v rámci celoživotního učení. Usilují o změnu zaměstnavatelských a zaměstnaneckých stereotypů ve prospěch skupin ohrožených marginalizací a napomáhají zvýšené zaměstnanosti žen.⁵⁴

4.4. Zajišťování praxe pro absolventy škol

Absolventi jsou většinou považováni za znevýhodněnou skupinu na trhu práce. Přitom jejich zaměstnávání či poskytování stáží a praxí studentům a absolventům může být pro podnik velkým přínosem. Příkladem může být tzv. trainee-program nebo program manažerského stínování. Níže uvedené příklady se vztahují k velkým firmám, ale jsou velmi dobře aplikovatelné i v malých a středních podnicích. Jejich výhoda spočívá zejména ve finanční nenáročnosti a přínosu pro podnik ve formě nových nápadů a informací získaných od studentů a absolventů.

Příklad: „Trainee-program“

Škoda Auto a.s. v září 2002 úspěšně odstartovala již 9. ročník jednoletého Trainee-programu, který je základem pro osobní rozvoj a nastartování kariéry v této firmě. Trainee-program je mezinárodně uznávaný termín pro odbornou a nadodbornou přípravu čerstvých absolventů vysokých škol.

⁵³ What is job-sharing? by Clare Brennan (<http://www.ivillage.co.uk/workcareer/worklife/flexwork>)

⁵⁴ Iniciativa EQUAL (<http://www.nvf.cz/equal>) nebo (<http://www.job-rotation.cz/flexprac.htm>)

Podmínkou pro zařazení do Trainee-programu je úspěšné absolvování Assessment Center Trainee (výběrové řízení) a získání cílové pozice pohovorem s vedoucími jednotlivých oblastí dle priorit absolventova výběru. Absolvent získá jednoroční pracovní smlouvu a stane se zaměstnancem firmy Škoda Auto. Během tohoto roku se trainee připravuje na svou přesně definovanou cílovou pozici. Získá zkušenosti ve vybraných oblastech firmy a to zejména v těch, s nimiž bude v budoucnu úzce spolupracovat. Součástí programu je i nadodborná příprava. Zúčastňuje se tedy i řady seminářů, např. techniky prezentace, týmová spolupráce, timemanagement atd., zdokonalí se v jazycích a prohloubí si znalosti práce na PC. Škoda Auto přikládá velký význam identifikaci jejích zaměstnanců jak s firmou, tak s jejími výrobky. Proto je nezbytnou součástí tohoto programu i praxe na montážní lince a týdenní pobyt u prodejce Škoda Auto. Po ukončení programu a přestupu na cílovou pozici obdrží trainee pracovní smlouvu na dobu neurčitou.⁵⁵

Příklad: „Program manažerského stínování“

Program manažerské stínování je ve své podstatě studijní stáž umožňující nahlédnout do života vybrané firmy. Účast v programu studentům umožňuje nejen porovnat teoretické znalosti s potřebami praxe, ale také získat kontakty a vyzkoušet si na 14 dní manažerskou práci. Vedoucí pracovníci českých a mezinárodních firem předávají své zkušenosti nastupující generaci, s možností vytipovat si budoucí zaměstnance.

„Manager Shadowing Program“ organizuje Business Leaders Forum za podpory nadace Open Society Fund Praha.

Stínování umožňuje studentům poznat každodenní provoz ve firmě, díky předpokládané důvěře mezi zkušeným manažerem a studentem, i zásadní přístup k pro něj důležitým informacím. Jedná se spíše o aktivní naslouchání, kterému předchází určitá příprava a vysvětlení. Od stínujícího pak manažer získává zpětnou vazbu, která může být v některých případech zdrojem řešení. Stínující přináší do firmy nezávislý pohled, který není zatížen pracovními zlovyky a predsudky.

Na základě přihlášky s životopisem a výsledku následného pohovoru, vybírají organizátoři každý rok ke stínování celkem 250 studentů posledních dvou ročníků vysokých škol. Kritéria pro vybírání studenta jsou podobná těm, která se uplatňují při přijímání nových lidí na vedoucí pozice.⁵⁶

4.5. Stáže a výměny pracovníků

Účast na pracovní či studijní stáži je v současné době považována za velice efektivní formu neformálního firemního vzdělávání. Stáž je velice prospěšná nejen pro účastníka stáže, ale také pro samotnou vysílající firmu a též pro firmu přijímající.

⁵⁵ Škoda Auto, Mladá Boleslav (<http://www.skoda-auto.cz>)

⁵⁶ Business Leaders Forum (<http://www.blf.cz>)

Příklad: „Trénink obchodních a technických dovedností – stáž“

Pracovnice prodejního a exportního oddělení malé české firmy 1-CUBE, která se zabývá výrobou a prodejem laboratorního zařízení pro pivovary a sladovny, se zúčastnila stáže ve sladovně Simpsons Malt ve Velké Británii v rámci projektu mobility programu Leonardo da Vinci.

Jedním z hlavních cílů projektu byla práce stážistky v laboratoři, kde se mohla seznámit s metodami testování hotového sladu, rmutu, ječmene a pšenice. Převážnou většinu testů stážistka neznala a bylo pro ni velmi cenné se s nimi seznámit. Navíc se jednalo o jedinečnou šanci porovnání kontinentálního testování kvality piva a sladu s modelem užívaným na britských ostrovech. Znalost těchto rozdílů je pro firmu velice užitečná, a to zejména z hlediska odborného poradenství zákazníkům využívajícím model užívaný ve Velké Británii.

Stážistka měla možnost pracovat dva týdny přímo v provozu, kde byla seznámena s výrobními postupy různých druhů sladů. Dále zde získala podkladové informace pro zpracování anglicko-českého slovníku odborné terminologie z oblasti sladařství, který by měl být zpracován a vydán ve sladařské ročence roku 2003, popř. 2004. Dva týdny pracovala stážistka v prodejním a exportním oddělení jako asistentka manažera. Toto období stáže jí umožnilo seznámit se s kulturními rozdíly a s rozdíly v obchodním jednání mezi Českou republikou a Velkou Británií, což bylo velice podnětné a užitečné pro její práci v obchodním a prodejním oddělení v mateřské firmě. Stážistka napomohla firmě Simpsons Malt k navázání kontaktů s některými dalšími českými dodavateli, případně výrobcí laboratorních pomůcek. Neméně důležitým úkolem stážistky bylo ověření účelnosti zařazení nové kontrolní metody. Na závěr své stáže obdržela stážistka formální osvědčení o stáži od hostitelské organizace.⁵⁷

4.6. Koučování a mentoring

Koučování a mentoring jsou dalšími metodami podnikového vzdělávání, které se používají ke vzdělávání na pracovišti. Koučování představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž je brána v úvahu i individualita školeného. Výhodou je, že školený pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje úzkou spolupráci školeného pracovníka se školicí, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhodou může být to, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v rušivém prostředí a může být dosti nesouvislé.

Mentoring je obdobou koučování. Určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora (jakéhosi rádce) jako svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Za výhodu je považováno to, že na rozdíl od koučování, vnáší tato metoda do procesu formování pracovních schopností pracovníka i prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a

⁵⁷ Program Leonardo da Vinci – Projekty mobility (<http://www.nvf.cz/leonardo>)

neformální vztah. Bývá proto hodnocena příznivěji než koučování. Hlavní nevýhodou je nebezpečí volby nevhodného mentora.⁵⁸

Příklad: „Scottish enterprise Edinburgh and Lothian – Skotsko“

Scottish enterprise Edinburgh and Lothian je organizace financovaná státem, která se zabývá tvorbou pracovních míst a prosperitou oblasti, ve které působí. Se 150 zaměstnanci a 5 vedoucími, představila organizace v roce 1994 metodu koučování, která se po úspěšné implementaci stala nedílnou součástí společnosti.

Společnost, se sídlem v Edinburgu, definovala koučování jako „obousměrný nepřetržitý proces, probíhající jak formálně, tak i neformálně a používající praktické ukázky práce k podpoře a rozvoji znalostí a dovedností daného jedince“. Koučování je považováno za vhodné zejména pro manažery, protože umožňuje jednoduše a efektivně přenášet manažerské dovednosti z vedoucích na projektové manažery. Předtím než společnost představila schéma koučingu, snažila se vyhledat dobré příklady z celého světa, aby zjistila, jakým způsobem je koučování ve firmách využíváno. I když nebylo v polovině devadesátých let ve Velké Británii koučování široce praktikováno, pozvala si společnost experta z Oxfordské školy koučingu na diskusi s jejími vedoucími v Edinburgu. Později tato škola zorganizovala dvoudenní kurs pro management a také několik individuálních schůzek s vedoucími, aby se ujistila o jejich připravenosti koučovat zaměstnance. Konaly se také schůzky se zaměstnanci, kde jim bylo vysvětleno, co mohou z tohoto přístupu získat. Vedoucí jsou stále podněcováni k využití každé příležitosti koučovat své zaměstnance a také zaměstnanci jsou podněcováni k využívání koučingu při pomoci kolegům v jejich každodenní práci.

Tento systém funguje lépe, když je pojmán neformálně a zaměstnanci mohou jednoduše zaklepat na dveře vedoucího, kdykoliv potřebují. Vedoucí si stanoví čas schůzky podle svého diáře, což napomáhá řídit proces koučování. Zaměstnanci mohou požádat o radu, kdykoliv si přejí nebo pouze hovořit o jejich plánech v určitém projektu. Je potřeba vytvářet co největší množství příležitostí koučovat, a to pohybem od formálních schůzek v rámci koučingu k běžnému koučovacímu stylu jako každodenní záležitosti.

Jako výsledek koučování zaznamenali vedoucí několik dopadů na samotný výkon organizace. Objevuje se vyšší míra souhlasu managementu a vedení s předkládanými materiály, zlepšila se schopnost pracovníků připravit komplexní projekt, lepší účinnost financování projektů z vnějších zdrojů a rostoucí úroveň spokojenosti zákazníků, včetně menšího počtu stížností.⁵⁹

4.7. Rozvoj lidských zdrojů jako „doprovodná“ akce

Podle empirických zjištění se malé a střední podniky věnují rozvoji lidských zdrojů většinou pouze jako „doprovodné“ akce zavádění nějaké nové technologie, přístupu či inovace. Zaměstnavatelé jsou tak, v rámci zvýšení konkurenceschopnosti podniku, nuceni školit a vzdělávat své zaměstnance v souladu s novými trendy. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává nezbytnou součástí zavádění inovací a nových technologií či

⁵⁸ Josef Koubek: „Řízení lidských zdrojů“, Management Press, Praha 2000

⁵⁹ Knowledge Centre Ireland – good practices (<http://knowledgecentre.officeforhealthmanagement.ie/>)

strojů a zařízení do fungování podniků. Často však právě vzdělávání pracovníků přispívá k dalším inovacím produktů a procesů. Proto začíná být vzdělávání, jako „doprovodná“ akce, oceňováno managementem a chápáno jako účel.

Příklad: „Přenos nových technologií a metodologií k malým a středním podnikům – Itálie“

Inovační projekt EDISON běžel v rámci 5. rámcového programu Evropské komise „Inovace a součinnost malých a středních podniků“ a italské konsorcium bylo jeho koordinátorem.

Základním cílem projektu bylo vytvořit a rozvinout schéma přenosu nových technologií a metodologií do evropských malých a středních podniků. Toto schéma by mělo vycházet z rozdílných přístupů k průzkumu potřeb malých a středních podniků, rozvoji inovačních plánů stejně jako ke snížení a překonání bariér bránících inovacím.

Schéma je inovativní zejména díky kombinacím rozdílných přístupů jako jsou např.: překonání psychologických bariér ke změně jako takové; minimalizace ztráty času, zdrojů, know-how a vyvarování se dublování, které vede ke snížení efektivity i účinnosti pomocí sítí, multidisciplinární tým expertů, který zpracuje analýzy; evropský rozměr – schéma by mělo být přizpůsobeno různým ekonomickým kontextům a poté testováno a začleněno přes odpovídající a současné experimenty.

Tento projekt předpokládá velké zapojení samotných podniků přes realizaci některých aktivit, včetně: informačních a tréninkových aktivit, realizace analýz identifikujících, které technologické a metodologické inovace jsou potřeba (multidisciplinární tým expertů), návrh inovativních aktivit a jejich pilotní realizace.⁶⁰

Příklad: „Total Quality Mananagement Network - Španělsko“

Inovační projekt TQM-NET (Total Quality Management Network) běžel také v rámci 5. rámcového programu Evropské komise „Inovace a součinnost malých a středních podniků“ a jeho koordinátorem byla španělská asociace telekomunikačních clusterů. Projekt je zaměřen na zřízení sítě podpůrných center, které by měly pomáhat malým a středním podnikům zavádět přístup TQM (Total Quality Management).

Malé a střední podniky, v porovnání s velkými, věnují velmi malé finanční prostředky do rozvoje organizace a zejména do řízení kvality. Pokud chtějí investovat do řízení kvality jako do cesty vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti, budou potřebovat vysokou úroveň profesionální pomoci v této oblasti.

Bylo prokázáno, že model EFQM (European Foundation for Quality Management) je skvělou podporou pro malé a střední podniky jakékoliv velikosti, včetně právě se rozjíždějících. Tento model poskytuje podnikový výkonný výbor k měření efektivity a účinnosti jejich managementu v čase a dále poskytuje detailní zprávu o firemní výkonnosti.

⁶⁰ Consorzio Universitario in Ingegneria della Dualita, Pisa, Italy (<http://www.consorzioqualital.it>)

Partneři projektu mají dát dohromady jejich zkušenosti a dovednosti z oblasti TQM. Techničtí partneři se budou soustředit a přizpůsobovat nutné podkladové materiály a ostatní partneři jsou pověřeni sestavením sítě a přizpůsobení jejich tréninkových modulů na lokální potřeby.⁶¹

4.8. Vzdělávání manažerů – manažerské dovednosti

Jako jednou z hlavních příčin neúspěchu malých a středních firem je uváděno selhání vedení. Podnikatelé, kterým se začne dařit a jejich firmy se rozrůstají, zpravidla nemají žádné manažerské vzdělání ani zkušenosti a dovednosti. Bývá pro ně velkým problémem vést relativně větší podnik, protože nedokáží myslet strategicky, neumějí řešit krizové situace, efektivně rozhodovat, nezabývají se problematikou rozvoje lidských zdrojů apod.

Dalším problémem je, že podle různých empirických šetření má sice vrcholový management větší možnosti vzdělávání než průměrný zaměstnanec, zdaleka však tato skupina vedoucích a řídících pracovníků nevyužívá vzdělávacích příležitostí nejvíce. Vrcholoví manažeři a zejména podnikatelé a majitelé malých a středních podniků často nedisponují dostatečným množstvím času a proto na školení většinou posílají střední management. Přitom je opravdu velice důležité, aby se každý článek firmy pravidelně vzdělával a vylepšoval znalosti ve své pracovní působnosti. Vždyť na úrovni znalostí a dovedností manažerů či samotného podnikatele záleží celkový chod firmy.

Podnikatelé a majitelé malých a středních podniků si zatím dostatečně neuvědomují význam lidských zdrojů a velmi podceňují svůj vlastní rozvoj v oblasti personálních a sociálních dovedností, které jsou nezbytné pro vedení lidí a řízení podniku.

Příklad: „Rozvoj personálních a sociálních dovedností manažerů malých a středních podniků“

Pilotní projekt v rámci programu Leonardo da Vinci, jehož koordinátorem byla Velká Británie, byl v České republice zastoupen Vysokou školou ekonomickou v Praze.

Hlavní důraz projektu byl kladen zejména na sociální poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů jako klíčového prostředku ke zvýšení kapacity lidského potenciálu v malých a středních podnicích.

V rámci projektu byla provedena analýza existujícího modelu sociálního poradenství v partnerských zemích a zhodnocení vybraných modelů dle kritérií navržených ve spolupráci s malými a středními podniky. Identifikace nezbytných personálních a sociálních dovedností manažerů jako dovedností využitelných v kontextu evropských malých a středních podniků a aktivní propagace těchto dovedností jako nástroje k efektivnímu vedení lidí.

Záměrem bylo cílevědomé působení na optimální rozvoj lidských vztahů a posílení personálních a sociálních dovedností manažera, což pozitivně ovlivňuje podnikovou realitu, rozvoj organizace ale i orientaci podniku směrem k „učící se organizaci“. Důležité

⁶¹ GAIA (Telecommunications Cluster Association), San Sebastian, Spain (<http://www.gaia.es/tqmnet>)

je, aby se personální a sociální dovednosti staly podstatnou složkou výbavy manažera a umožnily mu účelně a konstruktivně reagovat na důsledky industriálních změn jak na úrovni personální tak i sociální. Dalším záměrem bylo posílení vědomí nezbytnosti personálních a sociálních dovedností pro manažera malého a středního podniku a jejich využití resp. implementace v podnikové praxi.

Výstupem projektu je metodologie pro analýzu personálních a sociálních dovedností, tréninkový modul pro manažery malých a středních podniků a také evaluační nástroje a formuláře.⁶²

Příklad: „Strategické přístupy k personálnímu managementu“

Jedná se o pilotní projekt, který běžel v rámci programu Leonardo da Vinci a jehož koordinátorem byla francouzská consultingová společnost CRP.

Smyslem tohoto dvouletého projektu bylo vytvořit počítačový program nazvaný „Training Manager“, který umožňuje vzdělávání manažerů přímo na pracovišti. Projekt vychází z omezených časových možností manažerů. Training Manager je vzdělávací simulátor pro manažery malých a středních podniků a pro vzdělávání manažerů v oblasti efektivního rozhodování. Dovoluje simulovat různé situace, se kterými se setkává manažer ve své práci. Program Training Manager je především metodou analýzy situací v managementu. Umožňuje předvídat pravděpodobné důsledky rozhodnutí, jež jsou určena pro vyřešení některých problematických situací v podniku.

Jeho cílem je tedy naučit se orientovat se v dané situaci, stanovit možné akce, předvídat důsledky těchto akcí a vybírat ty, které jsou nejvhodnější. Program je také nástrojem, který členům skupiny vedení poskytuje příležitost ke společnému uvažování a ke konfrontaci stanovisek.

Program Training Manager pomáhá při uvažování ještě dříve, než se rozhodneme, jak budeme reagovat: například, když jsme postaveni před příliš velkou fluktuací pracovních sil, nebo když se musíme vyrovnat s poklesem produktivity atd. Lze se připravit na řešení asi deseti typických situací: zavádění nových technologií, vysoká fluktuace pracovních sil, hromadné přijímání pracovníků, příliš vysoká nekvalita, příliš časté nedostatky v oblasti lidských zdrojů, odchod a nahrazování důležitého manažera, nedostatečná kvalifikace pracovníků, změna organizace práce či nedostatečná produktivita.

Training Manager je vhodný pro vedení malých a středních podniků. TEMPO - školicí středisko z Ostravy se aktivně podílelo na vytváření simulátoru, který je také dostupný v české verzi a je zajištěno jeho rozšíření do českých firem.⁶³

4.9. Motivace pracovníků

Zaměstnanecké výhody velmi významně ovlivňují motivaci pracovníků. Situace v podnicích v období přechodné ekonomiky však mimo jiné ovlivňuje i současnou převládající podobu sociální politiky firem a přináší omezování výdajů na zaměstnanecké výhody. Zejména v oblastech s vysokou nezaměstnaností se lidé spíše snaží získat a

⁶² Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra psychologie a sociologie řízení, PhDr. Eva Kašparová

⁶³ CRP Consulting, Balma, Francie (<http://www.groupe-crp.com>)

udržet si své pracovní místo či zaměstnání a důraz na podmínky sociální politiky zaměstnavatele jaksi ustupuje do pozadí.

Mezi nejvyžívanější zaměstnanecké výhody, které poskytují malé a střední podniky svým zaměstnancům patří nejčastěji stravování (např. v podobě stravenek), finanční nadstandarty, dále rozvoj sociálního, právního a psychologického vědomí či delší dovolená. Poskytování širších možností vzdělávání (tj. nejen v bezprostředním vztahu k výkonu práce) je důležitým prvkem motivace zaměstnanců.

Příklad: „Příspěvek jako doplnění rozpočtu na osobní rozvoj zaměstnance – Nizozemsko“

Příspěvek jako doplnění rozpočtu na osobní rozvoj zaměstnance a jeho dovedností poskytuje v rámci interní zaměstnanecké politiky nizozemská firma Gasunie. V praxi tento systém funguje od října 2001.

Cílem projektu je zvýšit míru účasti zaměstnanců na vzdělávání a motivovat je k tomu, aby sami převzali odpovědnost za rozvoj svých dovedností. Hlavním nástrojem je zde finanční příspěvek na osobní rozvoj dovedností zaměstnanců, který je hrazen z prostředků firmy.

Sociální partneři na podnikové úrovni schválili v roce 2001 „Rozpočet na osobní rozvoj“, v jehož rámci má každý zaměstnanec nárok na 1 600 Euro. Podmínky, jimiž je vázáno použití příspěvku, jsou minimální. Jedná se především o zpracování plánu osobního rozvoje pro každého zaměstnance. Aktivita uvedené v plánu rozvoje zaměstnance musí být vykonávány mimo pracovní dobu a jsou hrazeny do výše příspěvku z vyhrazených prostředků firmy. S vyplacením příspěvku firmou je spojený i *odpočet z daní*, který je posuzován komisí a je možný v případě, kdy uvedená částka spojená s úhradou aktivity v plánu rozvoje zajišťuje zaměstnanci placenou práci v budoucnu.

Základním kamenem je zpracování osobního plánu rozvoje pro každého jedince, na kterého se vztahují dohody sociálních partnerů, tj. 99% všech zaměstnanců. Následuje rozhovor s manažerem firmy, který zběžně zkontroluje plán rozvoje zaměstnance, přidělení prostředků na aktivity, které se uskutečňují ve volném čase zaměstnance a pokrytí nákladů na vzdělávání, které jsou uhrazeny firmou do výše příspěvku.⁶⁴

Příklad: „Motivace pracovníků – volitelný systém zaměstnaneckých výhod (Cafeteria plans of benefit)“

Společnost Trimco zavedením takzvaného „Volitelného systému zaměstnaneckých výhod“ pod názvem Trimconto = Trimco + osobní konto, zvýšila přizpůsobivost nabídky systému odměn a přiblížila se tím osobním preferencím zaměstnanců, které vznikají v návaznosti na jejich životní situaci. Každý zaměstnanec má své osobní konto (nikoliv však hotové peníze), ze kterého lze například oproti předložené faktuře čerpat prostředky. Toto osobní konto je přidělováno vždy na kalendářní rok s tím, že nevyčerpané prostředky lze převádět do dalšího roku. Výše limitu odpovídá obecně vykonávané funkci a počtu odpracovaných let ve firmě.

⁶⁴ Mr Hans Uyttenboogaart, Gasunie, Tel: +31 50 5212018, E-mail: J.D.Uyttenboogaart@gasunie.nl

Trimconto je děleno na 2 kategorie: fixní – nárok mají všichni bez omezení za daných pravidel (doprava, stravování) a volitelné výhody – penzijní připojištění, ubytování, dětská rekreace, rehabilitace, rekreace, sportovní a kulturní vyžití, vzdělávací programy a další).

Cílem projektu je změna systému motivace zaměstnanců, efektivnější rozložení zaměstnaneckých výhod a jejich čerpání v závislosti na osobních preferencích zaměstnance.⁶⁵

⁶⁵ Hospodářské noviny – příloha Business - 4. března 2002