Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání
NOZV-NVF

Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Autor: Zdeňka Matoušková

Olga Kofroňová

Working Paper NOZV-NVF č. 1/2006

Abstrakt:

Studie v první části podává přehled o nejvýznamnějších teoretických poznatcích vztahujících se především k návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců, k rozdělování přínosů z podnikového vzdělávání mezi zaměstnance a zaměstnavatele, k nerovnému přístupu k podnikovému vzdělávání. Rozhodující částí studie je analytická část založená na výsledcích šetření na inovačních podnicích v ČR v roce 2005 a 2006. Nejprve je zkoumán vztah mezi velikostí podniku, vlastnictvím a inovačním typem podniku, rozsah, význam a roční intenzita jednotlivých inovačních aktivit podniku ve vazbě na základní typy inovačních podniků. Je zkoumána také kvalifikační struktura zaměstnanců a problematika spojená s nedostatkem osob nezbytných pro realizaci inovačních aktivit. V další části studie je pozornost věnována systémovému přístupu inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů, jsou zkoumány rozdíly v jeho uplatňování jednotlivými typy inovačních podniků a souvislosti s velikostí podniku a vlastnictvím. Je sledováno také využívání pobídek ke zvýšení účasti zaměstnanců na dalším vzdělávání a přístup ke kontrole kvality vzdělávání a k hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání. Další část studie se zabývá rozsahem a strukturou využívání formálního, neformálního a informálního vzdělávání/učení ve vazbě na typy inovačních podniků a na pracovní pozice s rozdílnou kvalifikační náročností.

Abstract:

The first part of the study provides an overview of major theoretical findings concerned, above all, with return on investment in the training of employees, the distribution of benefits of company training between the employees and the employer, and inequalities in access to training in enterprises. The core of the study is the analytical part which is based on a survey into innovative enterprises in the CR carried out in 2005 and 2006. Firstly, the link between the company size and type of ownership and innovation is examined, as well as the scope, importance and intensity (measured per annum) of innovative activities in relation to basic company types. The qualification structure of employees is also explored along with issues related to the lack of individuals needed to implement the innovation activities. The second part of the study is concerned with a systemic approach to human resources development on the part of innovative enterprises. Attention is paid to the differences across enterprises - related to company size and ownership - in terms of applying this approach. Moreover, the use of incentives to increase the employees' participation in continuing training is examined, as well as approaches to controlling the quality of the training and evaluating its outcomes/benefits. The following part of the study deals with the content and distribution of formal, non-formal and informal training/learning depending on the type of innovative enterprise and job positions with varying levels of skills intensity.

Klíčová slova: inovační podniky, inovační aktivity, kvalifikace, vzdělávání v podnicích, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, informální vzdělávání, pobídky ke vzdělávání, kontrola vzdělávání, hodnocení vzdělávání

JEL Classification: I 21, J 21, J 24, J 44

Recenze: Ing. Pavel Komárek

Řada studií Working Paper NOZV-NVF je vydávána s podporou grantů MPSV 1J020/04-DP2 a MŠMT 1M0524.

© Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF

ISSN 1801-5476

Profil autorů:

Ing. Zdeňka Matoušková, CSc. má bohaté zkušenosti ve výzkumné a pedagogické činnosti. Hlavními oblastmi jejího odborného zaměření jsou rozvoj lidských zdrojů, politika zaměstnanosti, další vzdělávání jako součást celoživotního učení, finanční aspekty vzdělávání, regionální rozvoj a veřejné finance. Podílela se rovněž na zpracování ex ante hodnocení programů kofinancovaných z Evropských strukturálních fondů zaměřených na rozvoj lidských zdrojů. Účastní se realizace národních a mezinárodních projektů NOZV.

PhDr. Olga Kofroňová, Ph.D. má dlouholeté zkušenosti jako odborný a výzkumný pracovník v oblasti koncepce a strategie rozvoje odborného vzdělávání, kurikula odborného vzdělávání, kutikulární politiky, vztahu systému vzdělávání a trhu práce, srovnávací pedagogiky. Účastnila se práce na grantových projektech pro MŠMT a MPSV, dále se účastnila práce na mezinárodních projektech z oblasti odborného vzdělávání realizovaných OECD, CEDEFOP a ETF. Pracuje rovněž v Národním ústavu odborného vzdělávání.

Zpracování dat: Mgr. Jiří Vymazal

Technická spolupráce: Michaela Povolná, DiS.

OBSAH:

ÚVOD 4

1. VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH – TEORETICKÁ VÝCHODISKA 5

2. ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ V INOVAČNÍCH PODNICÍCH 9

2.1 Metodologie šetření a charakteristika souboru šetřených podniků 10

2.2 Inovační podniky a personální zdroje pro inovační aktivity 14

2.3 Přístupy k rozvoji lidských zdrojů 29
2.3.1 Systémovost přístupu inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů 29
2.3.2 Pobídky pro zaměstnance 33
2.3.3 Kontrola kvality vzdělávání a hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání 38

2.4 Vzdělávání 40
2.4.1 Formální vzdělávání 41
2.4.2 Neformální vzdělávání 43
2.4.3 Informální učení 45
2.4.4 Vzdělávání zaměstnanců v zahraničí a inovace 47

3. SHRNUTÍ A ZÁVĚRY 51

LITERATURA 55

PŘÍLOHY 57

ÚVOD

Péče o rozvoj zaměstnanců se stává stále důležitější složkou podnikových strategií nejen v souvislosti s rostoucím významem lidských zdrojů pro konkurenceschopnost podniků, ale i s rostoucími a relativně rychle se měnícími nároky na znalosti a dovednosti pracovníků. Podniky se nemohou spoléhat pouze na nalezení odpovídajícím způsobem kvalifikovaných lidí na trhu práce, musí se samy angažovat nejen při přijímání nových pracovníků, ale i vůči stávajícím zaměstnancům. Rozhodování podniků o vzdělávání svých zaměstnanců je plně v kompetenci jednotlivých podniků, i když je do určité míry usměrňováno státem prostřednictvím příslušné legislativy. V tomto rámci podniky rozhodují o využívání jednotlivých forem vzdělávání, o účastnících vzdělávání, o objemu prostředků určených na realizaci vzdělávacích aktivit.

Vzdělávání je důležité pro fungování všech podniků, nicméně lze předpokládat, že inovační podniky věnují rozvoji svých zaměstnanců větší péči. Zjistit, jaký je přístup inovačních podniků jednotlivých typů, tedy strategických, modifikujících, nárazových a přejímajících inovačních podniků k lidským zdrojům bylo předmětem šetření, které bylo realizováno Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání ve spolupráci s firmou MEDIAN v říjnu a listopadu 2004 a v lednu roku 2005.

Working paper Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů (WP) se skládá ze tří kapitol. První kapitola 1 se zabývá v obecné poloze vzděláváním na podnicích, podává přehled o nejvýznamnějších teoretických poznatcích vztahujících se zejména k návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců, k rozdělování přínosů z podnikového vzdělávání mezi zaměstnance a zaměstnavatele, k nerovnému přístupu k podnikovému vzdělávání.

Těžištěm WP je druhá kapitola analyzující výsledky šetření o přístupech inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů. Kapitola je rozdělena do čtyř subkapitol, první subkapitola popisuje metodologii šetření a základní charakteristiky souboru podniků, další tři subkapitoly se zabývají samotným vyhodnocením výsledků šetření.

Druhá subkapitola zkoumá vztah mezi velikostí podniku, vlastnictvím a inovačním typem podniku. Pozornost je dále věnována rozboru inovačních aktivit podniku, které jsou sledovány podle sedmi základních typů inovačních aktivit, je analyzován zejména jejich rozsah, význam a roční intenzita. Tato subkapitola se zabývá také strukturou zaměstnanců z hlediska kvalifikační náročnosti zaměstnání, zkoumá ji i ve vazbě na čtyři základní typy inovačních podniků. Poslední část je věnována otázkám spojeným s nedostatkem osob nezbytných pro realizaci inovačních aktivit.

Třetí subkapitola je věnována přístupům inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů. Nejprve je zkoumána realizace čtyř základních dílčích kroků systémového přístupu, rozdíly v jejich uplatňování jednotlivými typy inovačních podniků a souvislost s velikostí podniku a vlastnictvím. Pozornost je věnována také intenzitě využívání pěti základních forem pobídek k posílení účasti zaměstnanců zastávajících rozdílné pracovní pozice na dalším vzdělávání. Dále je zkoumáno, zda a jak podniky přistupují ke kontrole kvality vzdělávání a hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání.

Čtvrtá subkapitola se zabývá rozsahem a strukturou dalšího vzdělávání v podnicích. Nejprve je proveden rozbor využívání možnosti zvýšení kvalifikace studiem ve školách zaměstnanci zastávajícími jednotlivé pracovní pozice. U neformálního vzdělávání je analyzováno využití vzdělávacích kurzů, u informálního učení rozšíření sedmi základních typů informálního učení. Specifická pozornost je věnována vzdělávání v zahraničí.

Třetí kapitola shrnuje základní poznatky z jednotlivých částí WP.

1. VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Rozvoj lidských zdrojů na podnicích se realizuje zejména různými formami dalšího vzdělávání. Ochota podniků investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je závislá na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce, kvality finálního výrobku či služby, ale i k rozvoji a zavádění inovací. Pokud má být podnikové vzdělávání účinné, nemůže jít o krátké, izolované vzdělávací akce, ale o nepřetržitý proces vycházející z celkové podnikové strategie. Nízké investice do lidských zdrojů jsou odrazem skutečnosti, že vlastníci podniků nekladou investice do lidských zdrojů na roveň investicím do hmotných zdrojů, že nejsou přesvědčeni o reálných přínosech podnikového vzdělávání. V případě malých a středních podniků k tomu přistupují i problémy související s nepřítomností vzdělávané osoby na pracovišti a relativně vyšší náklady na zabezpečení vzdělávacích kurzů.

Tato kapitola podává přehled základních poznatků o návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců, o přínosech podnikového vzdělávání a o jejich rozdělování mezi zaměstnance a zaměstnavatele, otázkou nerovného přístupu k podnikovému vzdělávání.

Podnikové vzdělávání a jeho přínosy

Obecně jsou respektovány **čtyři fáze podnikového vzdělávání**, které jsou obsaženy také v normě ISO 10015 zaměřené na vytvoření, zavedení, udržení a zdokonalování takového systému vzdělávání, který bude pozitivně ovlivňovat kvalitu produktu příslušné organizace. Tvorba podnikového vzdělávacího systému musí vycházet z identifikace vzdělávacích potřeb odvozených z podnikové strategie a z problémů ve fungování podniku. Další navazující fází na identifikaci vzdělávacích potřeb je vytvoření vzdělávacího plánu, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků a dopadů vzdělávání. Nezbytnou součástí je monitorování celého procesu (Armstrong, 1999; Koubek, 1995).

Každé vzdělávání je spojeno s určitým objemem výdajů. Vzhledem k omezenosti zdrojů je nutné věnovat pozornost také návratnosti vynaložených prostředků, což představuje oblast, která zatím není vzhledem ke své složitosti a komplexnosti v ekonomické literatuře adekvátně zpracována a je otázkou, zda je vůbec možné najít vhodné metodické postupy aplikovatelné na podnikové úrovni (Keep, 2004). Provedení důvěryhodných propočtů firemní **návratnosti investic do vzdělání** je velmi náročné, neboť naráží na problémy komplexní kalkulace nákladů na vzdělávání. Firmy mají obvykle evidenci pouze nákladů na realizaci vzdělávacích kurzů případně nákladů na účast svých zaměstnanců na konferencích, ale nevedou odděleně například náklady spojené se zaučením pracovníka přímo na pracovišti nebo náklady na sebevzdělávání, které se stává stále důležitější složkou podnikového vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích. Výdaje podniků na vzdělávání, resp. učení jsou tím obtížněji kalkulovatelné, čím jsou způsoby učení diversifikovanější a čím více se učení stává součástí samotné práce, kdy obsah práce se stává obsahem učení a práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování.

Výdaje na vzdělávání jsou proto často ztotožňovány pouze s výdaji na realizaci vzdělávacích kurzů. Ke sjednocení struktury nákladů na vzdělávací kurzy přispělo šetření o vzdělávání na podnicích realizované v zemích EU pod metodickým vedením EUROSTATu. Do celkových nákladů na podnikové vzdělávací kurzy jsou zahrnuty tři rozhodující položky. Přímé náklady obsahující platby externím organizacím a externím školitelům, náklady na cestovné, ubytování a stravování účastníků školení, mzdové náklady interních školitelů, náklady na místnosti, vybavení, školící pomůcky. Druhou složku představují mzdové náklady školených pracovníků po dobu jejich školení a třetí složkou je rozdíl mezi příspěvky podniků do národních nebo

regionálních fondů dalšího vzdělávání a příjmy z těchto nebo jiných fondů na vzdělávání zaměstnanců.

I za předpokladu, že by se podařilo provést reálné odhady nákladů na vzdělávání zaměstnanců, dalším a evidentně závažnějším problémem je kalkulace přínosů vzdělávání, neboť je obtížné, ne-li zcela nemožné abstrahovat od ostatních faktorů ovlivňujících fungování, resp. výsledky fungování organizace. Nemožnost důvěryhodné kvantifikace návratnosti či přínosů ze vzdělávání je rozhodujícím důvodem, proč firemní personalisté obhajují výdaje na vzdělávání velmi obtížně a proč v případě finanční tísně či jiných problémů jsou výdaje na vzdělávání kráceny v první řadě.

Vyhodnocování efektů vzdělávání na fungování podniku se proto provádí spíše dílčím způsobem, prostřednictvím vyhodnocování efektů z konkrétního vzdělávání, zda došlo ke snížení objemu nekvalitních výrobků, zda se zvýšila spokojenost zákazníků s poskytovanými službami, zda došlo k efektivnějšímu využívání zdrojů apod. Tento způsob hodnocení je spojen s realizací příslušných analýz před zahájením školení a po určité době po absolvování školení, neboť je v některých případech třeba počítat s určitým časovým zpožděním efektů. Je však třeba zvážit, zda ke změně v chování zaměstnanců nedošlo vlivem jiných faktorů, například změn v motivaci, ve způsobech finančního ohodnocení.

Vedle hodnocení vzdělávání z hlediska přínosu pro organizaci jsou v odborné literatuře rozpracována i hodnocení ze dvou dalších hledisek: (a) z hlediska zvoleného způsobu vzdělávání a formy vzdělávání, (b) z hlediska získaných vědomostí a dovedností. Hodnocení z hlediska způsobu a formy vzdělávání se zaměřuje na hodnocení kvality vzdělávání a je prováděno samotnými účastníky vzdělávacích akcí. Jeho součástí je hodnocení délky, obsahu a formy vzdělávání, organizačního zajištění, ale i výkonu lektora. Toto hodnocení představuje zpětnou vazbu nejen pro podnikové personalisty, ale i pro lektora, případně vzdělávací agenturu. Hodnocení z hlediska získaných vědomostí a dovedností účastníků vzdělávaní je prováděno buď lektory nebo nadřízenými vzdělávaných. Je zřejmé, že mezi jednotlivými výsledky hodnocení existuje silný vzájemný vztah. Pokud je způsob a forma vzdělávání hodnocena negativně, nelze očekávat, že by takovéto vzdělání vedlo k dobrým výsledkům, tedy ke kvalitnímu osvojení předpokládaných znalostí a dovedností a tudíž i přínos pro fungování firmy bude zanedbatelný či nulový.

Je prokázáno, že podnikové vzdělávání nejen zvyšuje produktivitu práce (např. Bartel, 1991; Black, 1996), ale přispívá i k zavádění inovací a tím pozitivně ovlivňuje dlouhodobou konkurenceschopnost firmy (Dearden, 2000). Lze předpokládat, že vztah mezi podnikovým vzděláváním a růstem **produktivity práce** není homogenní, že se liší podle typu vzdělávání a pracovního postavení účastníků vzdělávání. Povinná vzdělávání vztahující se k bezpečnosti práce mají jistě zcela odlišný dopad na produktivitu práce než vzdělávání týkající se ovládnutí příslušných pracovních postupů či nástrojů.

Teoreticky se předpokládá, že efekty z podnikového vzdělávání, resp. z vyšší produktivity práce se v určitém poměru rozdělují mezi **zaměstnavatele a zaměstnance**. Rozdělování závisí na mnoha aspektech, je vázáno na vlastnictví podniku a na rozdělení nákladů na vzdělávání mezi podnik/zaměstnavatele a zaměstnance. Zatímco náklady, které nese podnik jsou viditelné a kalkulovatelné, náklady, které nese zaměstnanec jsou skrytější. K přenosu nákladů na zaměstnance může docházet například tak, že práci, kterou má vykonávat školící se zaměstnanec, musí v době jeho nepřítomnosti vykonávat kolegové, pokud to charakter a organizace práce dovolí, pokud ne, potom příslušný pracovník musí zvládnout svou práci v kratším termínu, tedy s vyšším pracovním nasazením nebo nehonorovanou přesčasovou prací. Rozdělování efektů plynoucích z podnikového vzdělávání mezi zaměstnance a zaměstnavatele závisí také na vyjednávací pozici zaměstnanců/účastníků vzdělávání. Ta je tím lepší, čím vyšší je jejich

oborová organizovanost, ale i čím významnější post vzdělávaný zastává, čím je pro podnik nenahraditelnější.

Empirické studie prokazují, že vzdělávání pozitivně ovlivňuje produktivitu práce i mzdy (Bartel, 1995). Studie také potvrzují předpoklad, že větší podíl na těchto pozitivních efektech připadá zaměstnavatelům než zaměstnancům, neboť dopady do produktivity práce, respektive do výše přidané hodnoty v přepočtu na jednoho pracovníka jsou vyšší než dopady do mezd měřené průměrnou výší hodinové mzdy (Rennisson, 2004). Vliv dalšího vzdělávání na produktivitu je cca třikrát vyšší než na mzdy (Kuckulenz, 2006). Vzhledem k tomu je možné vyslovit domněnku, že podniky do vzdělávání investují racionálně a že tudíž teoretické obavy ze silného podinvestování této oblasti jsou do určité míry nadhodnocené (Ballot, 2001).

I když v průměru existuje poměrně široká shoda v tom, že vzdělávání zaměstnanců se pozitivně promítá jak do produktivity, tak do mezd, některé empirické výzkumy poukazují na skutečnost, že dopady do mezd jsou diferencované ve vazbě na **kvalifikační úroveň** vzdělávaných zaměstnanců. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci získávají mzdovou prémii, ale nebyl prokázán vliv na produktivitu práce, zatímco u nízko kvalifikovaných se účast na vzdělávání v průměru nepromítá do vyššího mzdového ohodnocení, ale má pozitivní vliv na produktivitu práce (Kuckulenz, 2006). Efekty ze vzdělávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců jsou tedy zřejmě zcela pohlceny zvýšením jejich mezd nebo se mohou projevit zprostředkovaně přes růst produktivity práce u nízkokvalifkovaných zaměstnanců, pokud je výsledkem vzdělávání nebo sebevzdělávání vysoce kvalifikovaných osob lepší organizace práce, lépe nastavené motivační systémy zaměstnanců apod. U nízkokvalifikovaných osob se efekt ze vzdělávání promítá zejména do zvýšené jistoty udržení si svého zaměstnání.

Efekty ze vzdělávání nezůstávají pouze uvnitř podniků, ale dochází k jejich **přelévání** mezi firmami v rámci jednoho sektoru, pokud se firmy učí jedna od druhé, pokud mají informace o chování svých konkurentů nebo pokud dochází k přelévání zaměstnanců. Některé studie prokazují, že vliv dalšího vzdělávání zaměstnanců na produktivitu práce je vyšší na sektorové úrovni než na podnikové úrovni (Dearden, 2000). Tento rozdíl byl na základě dat z německé ekonomiky kvantifikován jako cca trojnásobný, vliv na produktivitu práce podniku je zhruba třetinový ve srovnání s vlivem na produktivitu příslušného sektoru (Zwick, 2006).

V důsledku odlišného obsahového zaměření vzdělávání vysoce a nízkokvalifikovaných osob se liší také změny lidského kapitálu u těchto dvou skupin zaměstnanců. U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je zvyšován jejich obecný lidský kapitál, zatímco u nízkokvalifikovaných specifický lidský kapitál, tedy znalosti a dovednosti uplatitelné především v dané profesí, u stávajícího nebo obdobně zaměřeného zaměstnavatele (Kuckulenz, 2006). Zatímco nízkokvalifikovaní zaměstnanci se většinou účastní vnitřního podnikově specifického vzdělávání, vysoce kvalifikovaným zaměstnancům je poskytováno externí obecněji zaměřené vzdělávání.

Podnikové vzdělávání není stejnou měrou dostupné všem zaměstnancům. Empirické výzkumy potvrzují, že podnikové vzdělávání je v průměru dostupnější zaměstnancům větších podniků, že existují rozdíly mezi jednotlivými odvětvími, že vzdělávání se více účastní zaměstnanci s vyšší kvalifikační úrovní a s tím spojenou vyšší úrovní vzdělání a s vyšším mzdovým ohodnocením. Jednotlivci, kterým je poskytováno podnikové vzdělávání, mají vyšší mzdové ohodnocení než ti, kteří se tohoto vzdělávání neúčastní. Například ve Velké Británii tento rozdíl představuje 5 % ve prospěch vzdělávaných (de la Fuente, 2002).

Skutečnost, že podnikového vzdělávání se více účastní zaměstnanci s vyšší úrovní vzdělání je potvrzením předpokladu, že mezi jednotlivými fázemi **akumulace lidského kapitálu** existuje po celé životní období vztah doplňkovosti (Black, 1996). Vyšší prvotní/raný lidský kapitál získávaný zejména v rodině vede k vyšší akumulaci lidského kapitálu prostřednictvím delší účasti ve formálním vzdělávání a k následné vyšší akumulaci znalostí a dovedností získáva-

ných neformálním a informálním učením. Výsledky Ad hoc modulu o celoživotním učení realizovaného v zemích EU v roce 2003 prokázaly, že neformálního vzdělávání, jehož podstatnou část tvoří právě vzdělávání realizované na podnicích se ve všech zemích EU nejvíce účastní osoby s dosaženým terciárním vzděláním následované osobami se sekundárním vzděláním a nejmenší účast vykazují osoby s maximálně základním vzděláním. (Czesaná, 2005).

Vzdělávací kurzy podniky realizují buď ve formě interních vzdělávacích kurzů, kurzů zabezpečovaných vlastními zaměstnanci nebo tyto kurzy nakupují od specializovaných vzdělávacích institucí. Jak ukazují empirické výzkumy[1], podniky stále upřednostňují externí kurzy před kurzy interními, které však představují pouze jednu složku **interního vzdělávání**. Interní vzdělávání se realizuje vedle klasických školících kurzů také formou specifických školení, která mají dlouhodobý charakter, jsou spojena se specifickými školícími metodami a vyžadují velmi dobrou znalost příslušného podnikového prostředí. Patří sem především školení na pracovišti („on the job"), učení se jednáním („action learning"), koučování, mentorování, rozvíjení sdílených databází znalostí apod. Výhody intenzivnějšího využití vlastních pracovníků jsou spatřovány nejen v nižších nákladech, ale i v tom, že je šité na míru potřebám a situaci příslušného podniku. Zaměstnanec, který působí jako školitel, mentor, kouč atd. má zpravidla přesné informace o slabých místech těch, jejichž rozvoj je mu svěřen, dobře zná požadavky na vykonávání dané profese. Navíc se jedná o prestižní záležitost, která je svěřena pouze vybraným zaměstnancům a tím představuje i silnou motivaci pro jejich vlastní další individuální rozvoj.

Význam, který je přikládán vzdělávání resp. učení vedl až k rozpracování konceptu **učící se organizace** (learning organization). Prvenství v zavedení tohoto pojmu do odborné literatury je připisováno americkému ekonomovi P. M. Sengemu, který definuje učící se organizaci jako „organizaci, ve které lidé soustavně rozšiřují svou schopnost vytvářet skutečně žádoucí výsledky, ve které jsou podporovány nové a obsáhlé způsoby myšlení, ve které jsou uvolňovány kolektivní aspirace a ve které se lidé průběžně učí učit se společně" (Senge, 1990.) Pozornost věnovaná konceptu učící se organizace je reakcí na skutečnost, že v období rychlých změn v ekonomických procesech vyvolaných novými vědeckými poznatky mohou své postavení na příslušném trhu udržet a posilovat pouze organizace, které jsou flexibilní a adaptabilní. Toho nelze dosáhnout v rámci tradiční organizační struktury, která je definována přísnou dělbou pravomocí a odpovědností, striktní hierarchickou organizační strukturou. Právě učící se organizace představuje pružnější organizační strukturu, ve které není striktně oddělena práce a učení, ale naopak učení je chápáno jako integrální součást pracovního procesu. Jsou to pochopitelně zaměstnanci, kteří se učí, ale organizace, resp. zaměstnavatel musí tyto procesy podporovat, organizace musí představovat takový systém, který učení nejen umožňuje, ale také k němu vhodným způsobem motivuje a podporuje jej.

Koncept učící se organizace nabývá na významu s rostoucí složitostí a nejistotou prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Je to právě tlak vnějšího prostředí, který organizaci nutí k tomu, aby se učila vědoměji, systematičtěji a rychleji než v minulosti. Míra, do jaké se organizace učí, se může stát jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody. Učící se organizace nemá před sebou žádný cílový stav, ke kterému by chtěla dospět, ale neustále se transformuje právě díky učení se, a to jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí, ale i z vlastních chyb. Pojmy „učení" a „práce" jsou vnímány jako synonyma.

Nedílnou součástí učící se organizace je vedle individuálního učení i **organizační/podnikové učení** (organizational learning), kterému je věnována rozsáhlá výzkumná pozornost od konce

[1] Například Continuing vocational training in enterprises z roku 1999 realizovaný v EU pod patronací Eurostatu

sedmdesátých let minulého století (Argyris; 1978, Duncan, 1979; Hedberg, 1981). Organizační učení je úzce spojováno s učením jednotlivců, a to buď přímočaře, kdy organizační učení je vymezeno jako učení jednotlivců realizované v rámci organizace (Argyris, 1978) nebo je zdůrazněn určitý synergický efekt plynoucí z učení jednotlivců. Organizační učení se sice uskutečňuje prostřednictvím jednotlivců, ale představuje více než jen kumulativní součet učení jednotlivců (Hedberg, 1981). V dostupné literatuře se nesetkáme s jednoznačně vedenou hranicí mezi učící se organizací a organizačním učením. Je zřejmé, že organizace se učí pouze prostřednictvím učících se jednotlivců, nicméně současně se konstatuje, že individuální učení ještě negarantuje organizační učení, ke kterému ovšem nemůže v žádném případě dojít bez individuálního učení. Zatím chybí jasné vymezení obsahu synergického efektu, o kterém se dá předpokládat, že vzniká ze vzájemného vztahu a úsilí učících se jednotlivců a projevuje se v efektivním dosahování firemních cílů. Organizační učení představuje proces, který v sobě zahrnuje čtyři vzájemně spojené dílčí procesy: nabytí znalostí, rozšíření informací, zhodnocení informací a organizační paměť (Huber, 1991).

Pro empirické analýzy je důležité stanovit jasná a jednoznačná kritéria, resp. charakteristiky, které by měla splňovat učící se organizace nebo organizace transformující se do učící se organizace. Učící se organizaci je možné vymezit na základě následujících pěti kritérií (Fischer, 2004): (a) pracovní a organizační postupy jsou vyhodnocovány a zkvalitňovány, (b) formální a informální učení je vyhodnocováno a zkvalitňováno, (c) změny kultury práce v organizaci, (d) vědomosti jsou vytvářeny na jednotlivých úrovních, nikoli pouze na manažerské úrovni a jsou uvnitř organizace sdílené, (e) učení z okolního prostředí je podporováno a systematicky vyhodnocováno, výsledky jsou vstřebávány a včleňovány do cílů organizace. Kvalitativnímu vymezení kritérií se věnuje i celá řada dalších autorů, vždy jde o různě podrobné rozpracování organizační, resp. řídicí struktury a samotného procesu osvojování a využívání nových znalostí a dovedností. V učící se organizaci (a) kompetentní zaměstnanci musí mít vysokou míru samostatnosti a kontroly nad vykonáváním svých pracovních úkolů; (b) zaměstnanci musí být podporováni ve využívání pracovních úkolů jako příležitostí pro další učení a rozvoj kompetencí; (c) způsob organizace práce musí zajišťovat informace pro všechny pracovníky nejen o jejich rolích a povinnostech, ale i o jejich vztahu k ostatním rolím v rámci celkového systému (Fischer, 2004). Nicméně se zdá, že rozvoj konceptu učící se organizace má již svůj vrchol za sebou a v současné době zájem o něj do značné míry ochabuje. Důvodem je zřejmě skutečnost, že k reálné transformaci organizací na učící se organizaci v podstatě nedošlo, že nejenže pouze málo organizací je ochotno aspirovat na status učící se organizace, ale i u těch organizací, které o sobě prohlašují že takovouto organizací jsou nebo k ní spějí, průzkumy ukázaly, že je poměrně velká propast mezi slovní prezentací firmy, mezi vyjádřeními představitelů těchto organizací a skutečným fungováním organizace.

Péče o rozvoj zaměstnanců je nicméně důležitou součástí podnikových strategií. Vzdělávání zaměstnanců je důležité pro fungování všech podniků, lze předpokládat, že pro fungování inovačních podniků sehrává ještě důležitější roli. Zjistit, jaký je přístup inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů, bylo jedním z cílů šetření realizovaného Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání ve spolupráci s firmou MEDIAN.

2. ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ V INOVAČNÍCH PODNICÍCH

Analýza je založena na výsledcích průzkumu realizovaného v inovačních podnicích v říjnu a listopadu roku 2005 a v lednu roku 2006. Inovační podnik je vymezen jako firma, která realizuje určitou inovační aktivitu definovanou jako „široké spektrum aktivit pro zdokonalení fungování firmy zahrnující zavedení nového nebo podstatným způsobem zdokonale-

ného výrobku, služby, distribučního a/nebo zpracovatelského procesu, marketingové nebo organizační metody“[2].

2.1 Metodologie šetření a charakteristika souboru šetřených podniků

Šetření mezi inovačními podniky se uskutečnilo ve dvou vlnách, koncem roku 2005 a na počátku roku 2006. Záměrem bylo získat kompletně vyplněné dotazníky od minimálně 300 podniků, celkem bylo získáno 327 kompletně vyplněných dotazníků, což představovalo cca 41 % míru úspěšnosti. **Terénní šetření** provedli školení tazatelé firmy MEDIAN metodou kvantitativního dotazníkového výzkumu pomocí notebooků (CAPI). Odpovědi respondenta jsou při této metodě tazatelem zaznamenávány přímo do počítače, program kontroluje správnost filtrů a logických vazeb a zajišťuje kompletní vyplnění dotazníku. Respondenty byli ředitelé podniků (v 21,1 % šetřených podniků) nebo osoby zodpovědné za řízení lidských zdrojů (78,9 % šetřených podniků). Z osob zodpovědných za řízení lidských zdrojů to byli jednak personální ředitelé (38 %), dále ředitelé úseku lidských zdrojů (32,9 %) a osoby zastávající jinou pozici v oblasti řízení lidských zdrojů (29,1 %).

Dotazník byl zpracován Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání a předložen k revizi expertům z ČSÚ, VŠE, Institutu Svazu průmyslu ČR, Asociace inovačního podnikání, Podnikatelského a inovačního centra ČVUT. Po zapracování některých připomínek byl pilotně ověřen na třech podnicích a zpracována jeho finální verze. Dotazník se skládal ze čtyř dílčích částí. První část byla zaměřena na základní informace o šetřeném podniku, tj. rozhodující obor podnikání, stáří podniku, velikost trhu na kterém působí, počet zaměstnanců a jejich kvalifikační struktura, klíčové zdroje konkurenční výhody, typ inovačního podniku, intenzita zavádění jednotlivých typů inovačních aktivit. Tyto informace slouží jednak k charakteristice struktury souboru šetřených podniků a jednak ke zkoumání vazeb mezi vybranými relevantními charakteristikami a přístupem k získávání a rozvoji lidských zdrojů. Druhá část dotazníku zkoumala intenzitu formálního, neformálního a informálního vzdělávání, třetí část systémovost přístupu k rozvoji lidských zdrojů a čtvrtá část získávání a rozvoj lidských zdrojů pro jednotlivé inovační aktivity. Intenzita realizace vzdělávacích aktivit a využívání pobídek ke stimulaci zájmu zaměstnanců o vzdělávání byla zkoumána prostřednictvím čtyřstupňové škály (často, méně často, výjimečně, vůbec).

Databáze inovačních podniků byla vytvořena na základě spolupráce s Asociací inovačního podnikání (AIP). Ze seznamu jejich členů byli experty, kteří úzce spolupracují s podnikovou sférou vybrány podniky vyznačující se co nejvyšší měrou technických inovací, ať již produktových nebo procesních. Takto získaná databáze byla doplněna z databází CzechInvestu a MPO, byly využity i kontakty získané v rámci šetření realizovaného NOZV prostřednictvím firmy MEDIAN v roce 2003.

Šetřené podniky jsou rozmístěny ve všech krajích ČR, nejvíce podniků bylo z Prahy (16,2 %) a z Moravskoslezského kraje (13,1 %), nejmenší podíl naopak z kraje Pardubického (1,2 %) a Karlovarského (1,5 %).

Tabulka 1: Rozmístění šetřených podniků v krajích

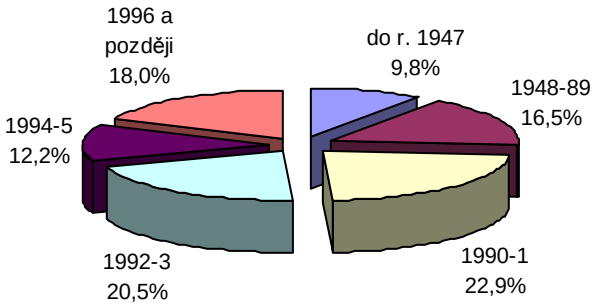
	PH	STČ	JHČ	PLZ	KV	ÚST	LIB	KV	PA	VY	JH	OL	ZLI	MR
%	16,2	5,5	6,7	2,1	1,5	5,8	6,4	6,1	1,2	9,2	7,8	5,5	12,8	13,1

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

[2] Innobarometer 2004

Jednotlivé podniky nemají za sebou stejně dlouhou historii. Podle roku vzniku téměř tři čtvrtiny šetřených podniků (73,6 %) působí na trhu v oblasti rozhodujícího oboru podnikání až od roku 1990 nebo později, vznikly až po přechodu ČR z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní.

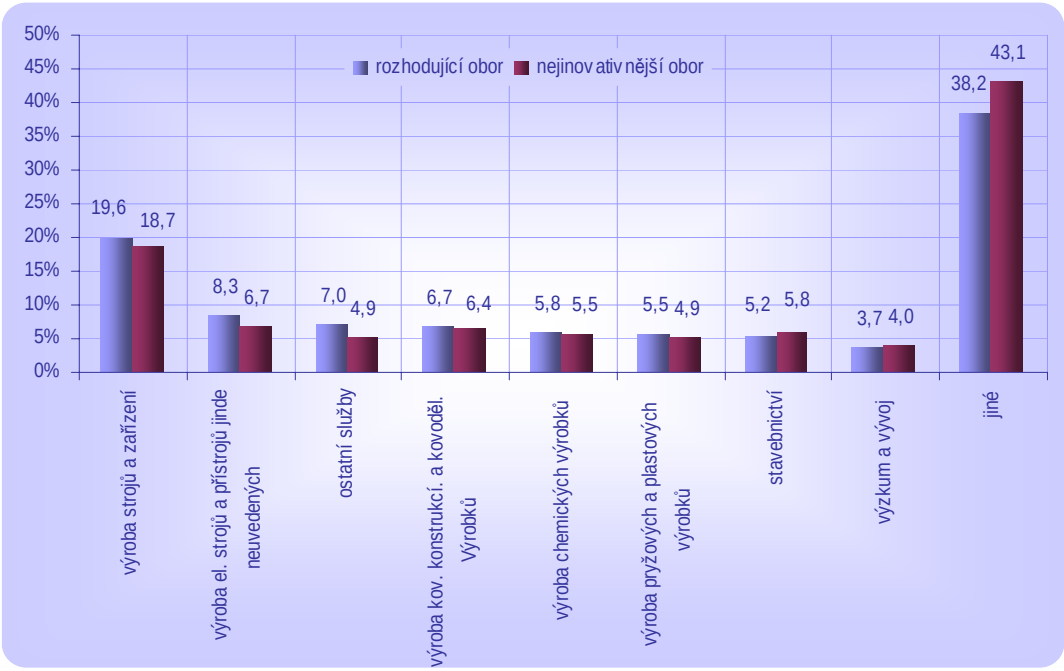
Obrázek 1: Roku vzniku podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Z hlediska odvětvové struktury byly nejvíce zastoupeny podniky, jejichž rozhodujícím oborem podnikání je výroba strojů a zařízení (OKEČ 29). Do této odvětvové skupiny patřila téměř pětina podniků (19,6 %), s podílem vyšším než 5 % byly zastoupeny podniky spadající do 6 dalších odvětví. Odvětví výroby elektrických strojů a přístrojů (OKEČ 31) bylo zastoupeno 6,3 % podniků, ostatní činnosti (OKEČ 93) - 7,0 %, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (OKEČ 28) - 6,7 %, výroba chemických výrobků (OKEČ 24) - 5,8 %, výroba pryžových a plastových výrobků (OKEČ 26) – 5,5 % a stavebnictví (OKEČ 45) – 5,2 %.

Obrázek 2: Rozhodující obor a nejinovativnější obor podnikání

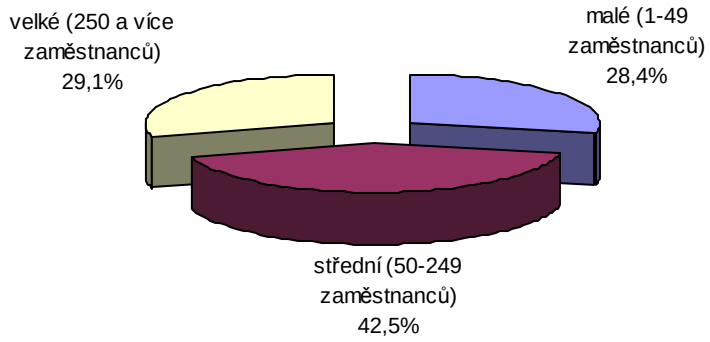


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

S odvětvovou strukturou šetřených podniků souvisí i nejinovativnější obor podnikání. (viz obrázek 2) U téměř jedné pětiny podniků (18,7 %) je to výroba strojů a zařízení, následuje výroba elektrických strojů a přístrojů (6,7 %), výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (6,4 %), stavebnictví (5,8 %) a výroba chemických výrobků (5,5 %). Ostatní obory byly reprezentovány podílem podniků nedosahujícím 5 %.

Z hlediska velikosti podniku měřené počtem zaměstnanců převažovaly podniky větší. Podniky, které zaměstnávaly více jak 100 zaměstnanců tvořily 56,6 % z celkového počtu šetřených podniků, podniky s počtem zaměstnanců do 25 osob se podílely na celku 17,1 %, podniky s 25-50 zaměstnanci 11,3 % a s 50-99 zaměstnanci 15 %.

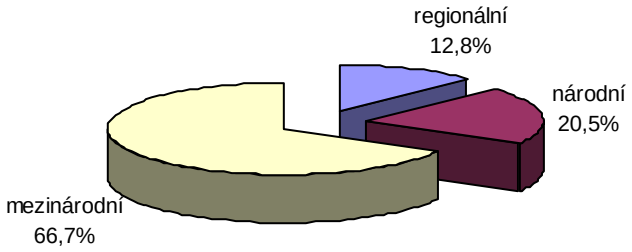
Obrázek 3: Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2004



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Pouze čtvrtina podniků (25,1 %) měla zahraničního vlastníka nebo spoluvlastníka. Necelá třetina podniků (30,6 %) byla součástí skupiny podniků. Z hlediska uplatnění svých produktů nebo služeb převažovaly podniky, které působí na mezinárodním trhu. Tyto podniky byly v šetřeném souboru zastoupeny více jak dvěmi třetinami (66,7 %), necelá třetina působí v rámci ČR, a to buď tzv. na národním trhu, který byl vymezen vzdáleností od místa podniku přesahující 50 km (20,5 %) nebo na tzv. regionálním trhu vymezeném okruhem do 50 km (12,8 %).

Obrázek 4: Velikost trhu, na kterém podnik působí



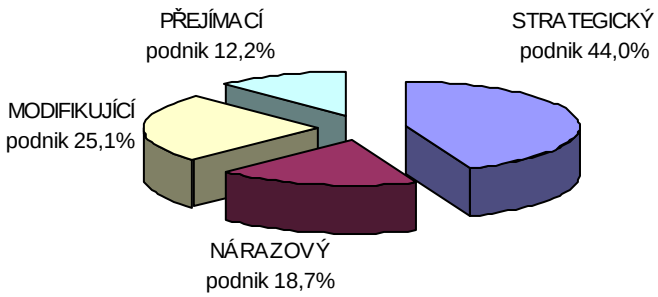
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Z hlediska typu inovačních podniků se téměř polovina šetřených podniků (44 %) identifikovala jako strategický inovační podnik, tj. podnik, ve kterém jsou inovace klíčovým faktorem konkurenční strategie, vnitropodnikový výzkum a vývoj je realizován soustavně s cílem vývoje nových produktů nebo procesů a podnik je zdrojem inovací šířených do jiných firem.

Čtvrtina podniků se označila za modifikující inovační podnik, podnik pro který je charakteristická úprava stávajících produktů a procesů prostřednictvím inovačních aktivit, které nejsou založeny na výzkumu a vývoji, podnik často funguje jako procesní inovátor, který inovuje prostřednictvím praktických zkušeností z výroby.

K nárazovému inovačnímu podniku se přihlásilo 18,7 % dotázaných podniků. Jedná se o podniky, ve kterých je výzkum a vývoj realizován podle potřeby, tedy pod tlakem či za příznivých okolností nebo na přizpůsobení nových technologií vlastním potřebám, inovace nejsou klíčovou strategickou aktivitou. Nejmenší podíl (12,2 %) představují podniky přejímající, které inovují přejímáním inovací vyvinutých jinými subjekty.

Obrázek 5: Inovační typ podniku



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Za rozhodující zdroj své konkurenční výhody uvedlo 40 % inovačních podniků kvalifikované pracovníky, profesionalitu. Druhou nejčastější odpovědí byly inovace/modernizace výrobků materiálů (30 %) a více jak čtvrtina podniků uvedla nízké náklady/levnou pracovní sílu. Rozhodující zdroje konkurenční výhody formulovaly podniky samy, mohly uvádět více možností. Následující obrázek uvádí zdroje konkurenční výhody, které uvedlo vždy alespoň 15 různých podniků.

Obrázek 6: Rozhodující zdroje konkurenční výhody

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Vzhledem k rozsahu šetřeného vzorku nelze tento soubor podniků považovat za reprezentativní vzorek. Prosto se získané výsledky a závěry vztahují pouze k tomuto vzorku, nevypovídají o přístupu k získávání a rozvoji lidských zdrojů v celém segmentu inovačních podniků v ČR. Ke komplexnímu postižení všech příčin zjištěných skutečností by bylo nezbytné doplnit tento kvantitativní průzkum dalšími hloubkovými rozhovory s příslušnými reprezentanty podniků.

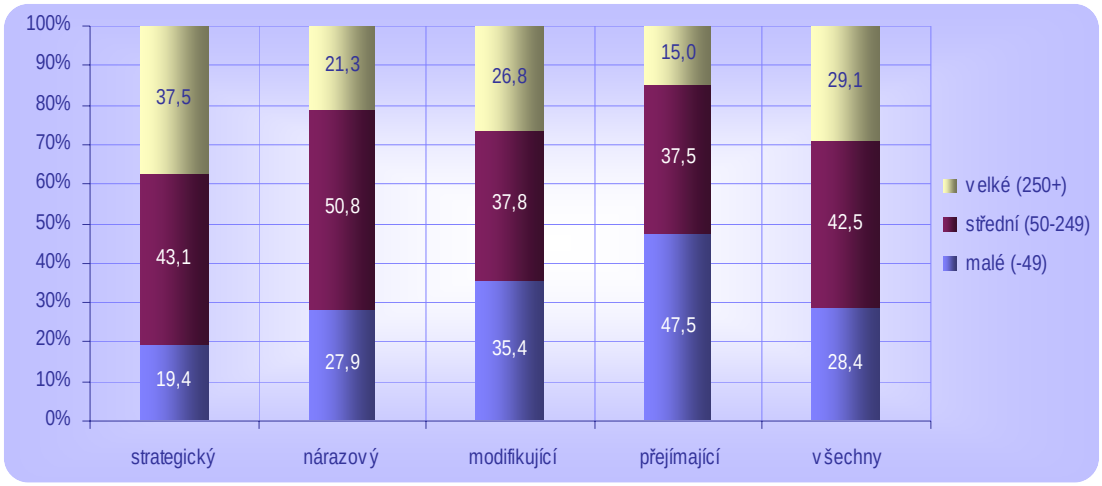
2.2 Inovační podniky a personální zdroje pro inovační aktivity

Nejvýznamnější inovační aktivity

Jak je patrno z předchozí charakteristiky soubor šetřených inovačních podniků netvoří homogenní celek. Pro některé podniky jsou inovace základem existence, pro jiné zatím spíše okrajovou záležitostí. Vzhledem k tomu jsme podnikům položili otázku, kde se měly samy přiřadit k určitému typu podle významu a pojetí svých inovačních činnost (strategický, modifikující, nárazový, přejímající). Dále jsme sledovali, jaké jsou nejvýznamnější inovační aktivity v inovačních podnicích a jejich očekávaný růst nebo pokles.

Významný je přitom zejména vztah mezi **velikostí podniku a inovačním typem podniku** (viz obr. 1)**.** Velké podniky (nad 250 zaměstnanců) z šetřeného souboru se nejčastěji přiřadily k strategickému inovačnímu typu (56,8 %), naopak malé podniky s méně než 50 zaměstnanci především modifikují a přejímají inovace (31,2 % resp. 20,4 %), a největší podíl středních podniků (22,3 %), s 50- 250 zaměstnanci realizuje inovace nárazově. To dokládá i následující obrázek 1, který ukazuje velikostní zastoupení podniků v rámci jednotlivých inovačních typů. Zatímco strategické podniky jsou tedy především střední a velké, modifikující a přejímající podniky jsou především malé a nárazové inovační podniky jsou především střední velikosti.

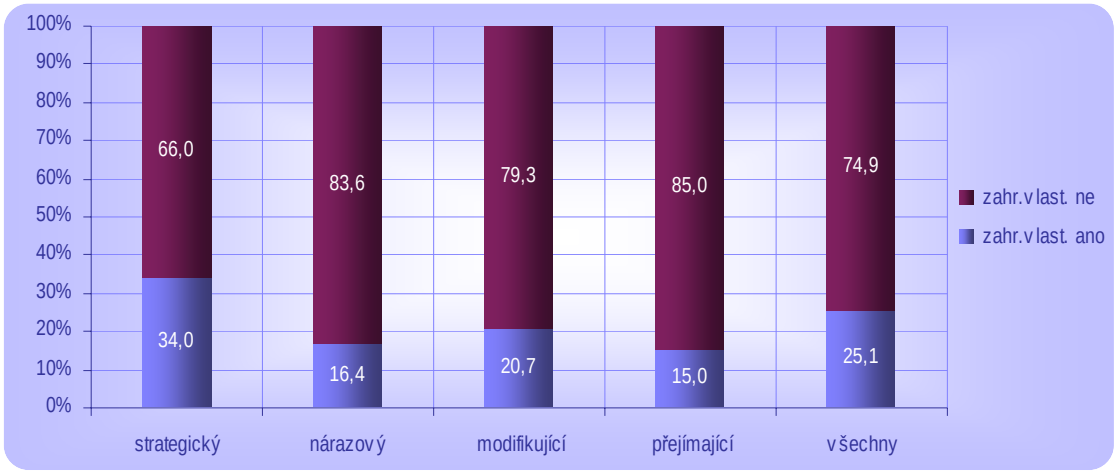
Obrázek 1: Typy inovačních podniků a jejich velikost



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Podniky se zahraničním vlastníkem (viz obr. 2) se také z více jak poloviny (59,8 %) charakterizují jako strategické inovační; ze skupiny podniků, které zahraničního vlastníka nemají, tak činí pouze více než jedna třetina (38,8 %) podniků. Následující obrázek 2 pak ukazuje podíl podniků se zahraničním vlastníkem v rámci jednotlivých inovačních typů podniků.

Obrázek 2: Typy inovačních podniků a jejich vlastník



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Toto zastoupení ukazuje, že pouze velké a střední podniky a častěji se zahraničním vlastníkem jsou schopny rozvíjet svůj inovační potenciál v takovém rozsahu, aby se inovace staly jejich základní charakteristikou. Malé podniky se naopak orientují spíše na jednodušší přebírání inovací.

Dále jsme se zaměřili na sledování rozsahu a významu **jednotlivých inovačních aktivit,** které jsou dále charakterizovány:

- ***Vnitropodnikový výzkum a vývoj (VaV)***

Jakákoliv tvůrčí systematicky prováděná činnost vašeho podniku za účelem rozšíření báze znalostí a využití získaných poznatků v návrzích nových aplikací, takových jako jsou nové a zlepšené produkty (výrobky nebo služby) a procesy (včetně vývoje software).

- ***Získání výsledků z externího VaV***

Jde o tytéž činnosti jako jsou výše uvedené, ale prováděné jinými podniky (včetně ostatních podniků v rámci podnikové skupiny) nebo jinými veřejnými nebo soukromými výzkumnými organizacemi.

- ***Získání strojů a zařízení***

Progresivní stroje, počítačový hardware speciálně koupený pro zavedení nových nebo významně zlepšených produktů (výrobků nebo služeb) a/nebo procesů.

- ***Získání jiných externích znalostí***

Nákup patentových práv a nepatentovaných invencí, licencí, know-how, obchodních známek, softwaru a dalších forem znalostí od jiných subjektů za účelem jejich využití v podnikových inovacích.

- ***Školení***

Podnikové a externí vzdělávací programy pro zaměstnance přímo určené na vývoj a/nebo zavádění inovací.

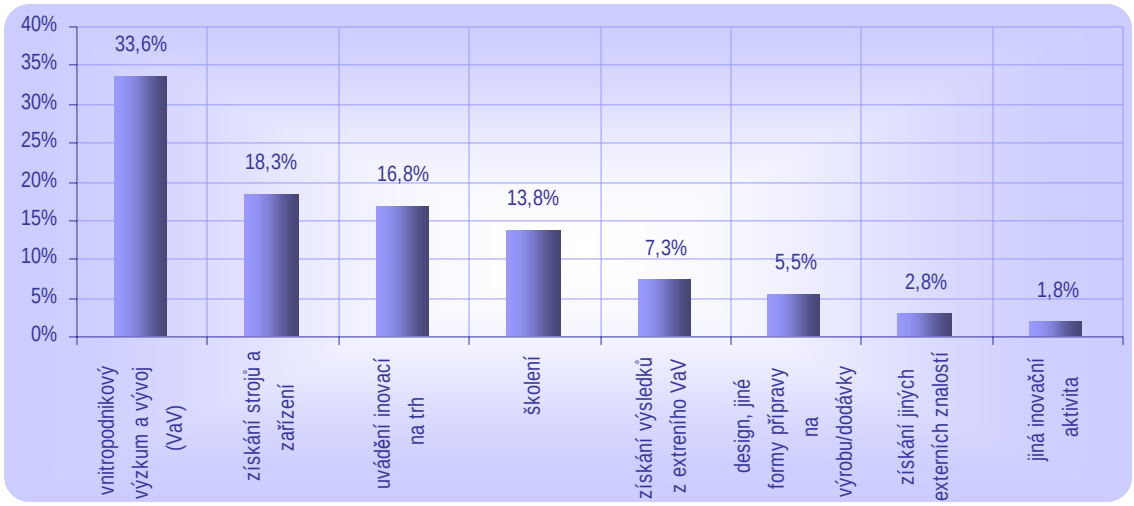
- ***Uvádění inovací na trh***

Interní a externí marketingové aktivity, které přímo informují zákazníka o podnikových nových nebo podstatně zlepšených produktech (výrobcích nebo službách), včetně předběžného průzkumu trhu, tržních testů a reklamního uvedení produktu na trh; ale bez tvorby distribuční sítě pro prodej inovovaných produktů.

- ***Design, jiné formy přípravy na výrobu/dodávky***

Procedury a technická příprava vedoucí k vlastní realizaci produktů (výrobků nebo služeb) a procesních inovací, které nejsou zahrnuty jinde.

Obrázek 3: Nejvýznamnější inovační aktivity (první uvedená – Top of Mind)

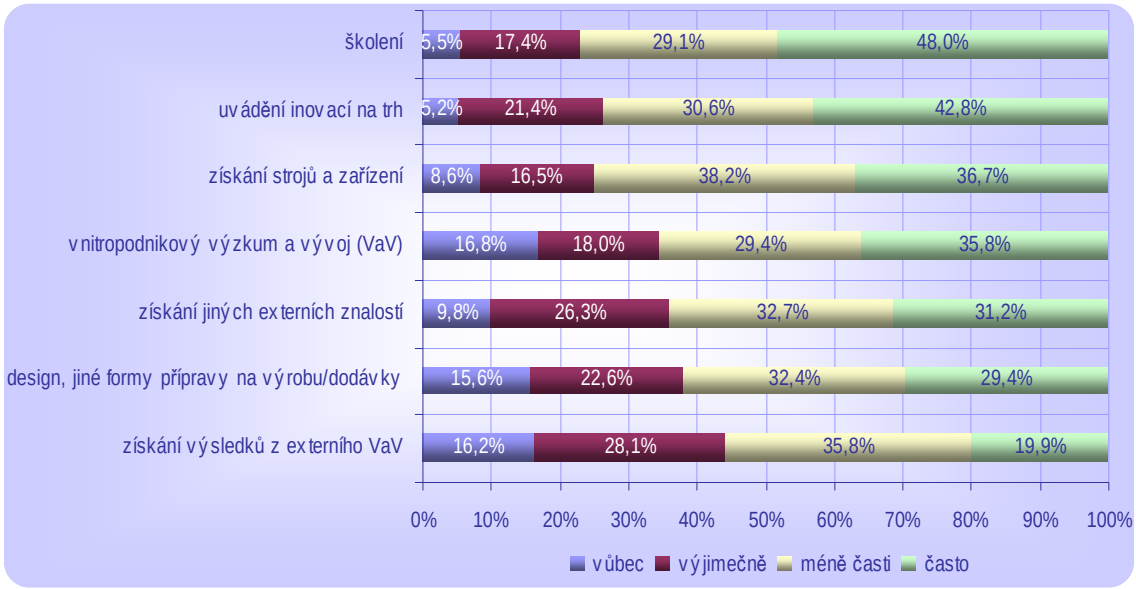


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

V předchozím obrázku č. 3 je uvedena nejčastěji uváděná první významná inovační činnost (ze tří), kterou je možné považovat vždy pro daný podnik za skutečně stěžejní, tzv. Top of Mind, i když na otázku neodpovídali respondenti spontánně, ale vybírali z nabídky. Vidíme, že v tomto případě je naprosto dominantní vnitropodnikový výzkum a vývoj (uvedla jej jako první třetina oslovených podniků). Inovační podniky se tedy spoléhají především na svůj vnitřní potenciál, protože získávání výsledků externího výzkumu ani získávání jiných externích znalostí nehraje u nich zásadní roli. To může být způsobeno nízkou úrovní zasíťování podniků včetně spolupráce v těchto sítích, ale i faktory konkurence. Přes 15 % podniků dále uvedlo jako svou nejvýznamnější inovační aktivitu také získání strojů a zařízení a uvádění inovací na trh.

N rozdíl od předchozích údajů o důležitosti inovačních aktivit, vypovídá sledování průměrné **roční intenzity** zavádění jednotlivých inovačních aktivit o celkovém objemu prací, který je věnován příslušné inovační aktivitě. Z následujícího obrázku (viz obr. 4) je patrné, že podniky věnují svou pracovní kapacitu převážně třem uvedeným nejvýznamnějším inovačním aktivitám. Školení zaměstnanců, kterému se podniky věnují nejvíce, je pak nedílnou součástí všech inovačních aktivit. Následující obrázek 4 také potvrzuje nižší důraz na externí zdroje poznatků pro inovace.

Obrázek 4: Průměrná roční intenzita zavádění jednotlivých typů inovačních aktivit



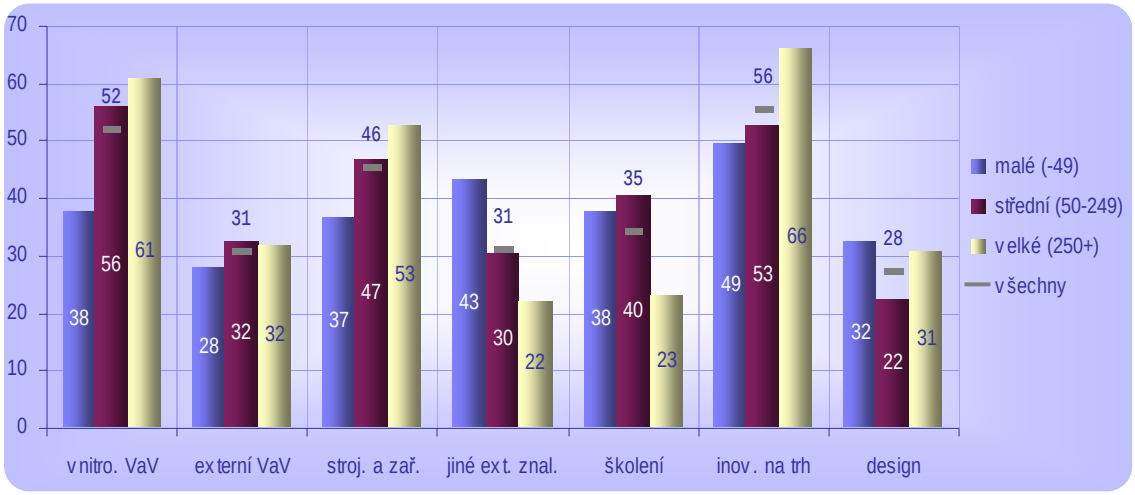
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

V nejbližších třech letech pak drtivá většina oslovených podniků očekává ve všech typech inovačních aktivit růst. Důležité ovšem pro nás může být zjištění, že přibližně jedna pětina podniků očekává pokles inovačních aktivit zaměřených na vnitropodnikový i externí výzkum a vývoj.

Sledujeme-li tři nejvýznamnější inovační aktivity podniků vzhledem k jejich **velikosti** (viz obr. 5), ukazuje se, že velké podniky považují za nejvýznamnější inovační aktivity uvádění inovací na trh, vnitropodnikový výzkum a získávání strojů a zařízení. Tím se v zásadě příliš neliší od středních podniků, které ovšem zase ve větší míře než ostatní velikostní skupiny podniků zdůrazňují školení. Malé podniky se liší zejména velkým důrazem na získávání externích znalostí a menší pozorností věnovanou vnitropodnikovému výzkumu. To potvrzuje orientaci malých podniků zejména na přebírání inovací, nikoliv na jejich vývoj, pro

který jim chybí odpovídající zdroje. Pro srovnání je v obrázku vyznačena (čárkou) i pozice celého souboru šetřených podniků.

Obrázek 5: Nejvýznamnější inovační aktivity a velikost podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

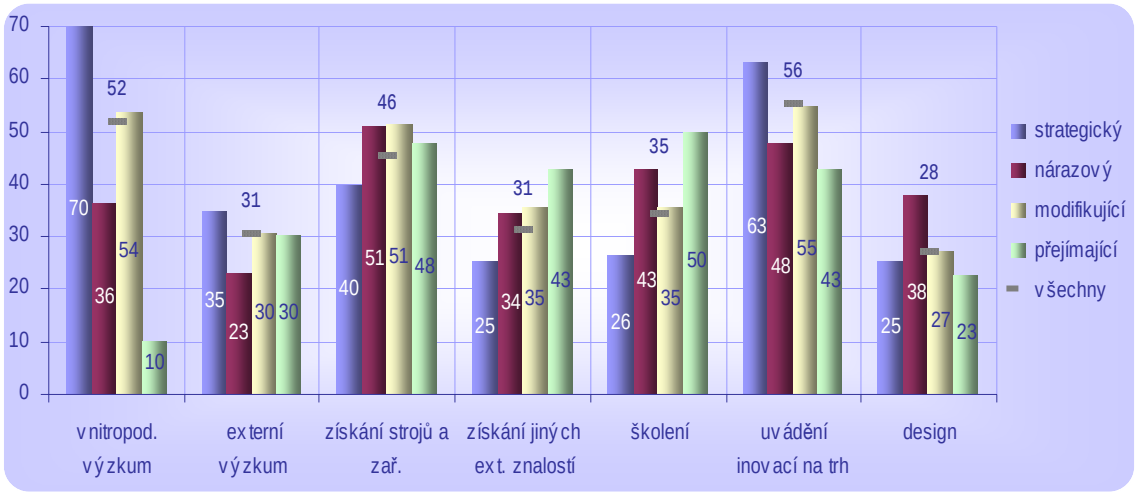
Také roční intenzita realizace jednotlivých inovačních aktivit je silně závislá na velikosti podniku, avšak jiným způsobem než je tomu v případě sledování důležitosti jednotlivých inovačních aktivit. Rozdíly mezi velkými a středními podniky zde nejsou příliš významné, avšak malé podniky se věnují inovačním aktivitám podstatně méně. Největší rozdíly se týkají školení, malé podniky školí své pracovníky v mnohem menším rozsahu. Jak potvrzují i jiné výzkumy, dostupnost školení je zde nižší, protože v případě malého počtu pracovníků se mohou stěží vzájemně zastoupit.

Podniky se **zahraničním vlastníkem** se oproti českým podnikům v zásadě neliší v důrazu na význam většiny uváděných inovačních aktivit. České podniky ovšem mnohem více zdůrazňují získávání externích znalostí (35,5 % vs. 19,6 %), lze předpokládat, že často ze zahraničí. Podniky se zahraničním vlastníkem zase kladou větší důraz na uvádění inovací na trh (64,6% vs. 52,7%), tedy aktivitu spojenou nikoli s vývojem, ale s uplatněním inovovaného výrobku ne trhu. Sledujeme- li roční intenzitu realizace jednotlivých inovačních činností, pak podniky se zahraniční účastí se věnují všem inovačním aktivitám častěji než české podniky, v případě školení a uvádění inovací na trh je tento rozdíl významný.

Dále nás zajímalo, zda se jednotlivé **typy inovačních podniků** (strategický, modifikující, nárazový, přejímající) liší v tom, jaké inovační aktivity považují pro svůj podnik za stěžejní, případně kterým věnují největší objem prací.

Výrazné rozdíly mezi typy podniků se ukázaly (viz obr. 6) zejména co se týká vnitropodnikového výzkumu a vývoje. Zatímco strategické podniky považují tuto aktivitu za stěžejní v 70 % případů, přejímající podniky ji akcentují výrazně méně (jen 10 % ano). U ostatních inovačních aktivit již nejsou rozdíly mezi typy inovačních podniků významné. Strategické podniky dále častěji uváděly jako vyznanou aktivitu získávání výsledků externího výzkumu a uvádění inovací na trh. Nárazové inovační podniky naopak akcentovaly více než ostatní podniky záležitosti designu, přejímající podniky pak školení zaměstnanců. Uvádění inovací na trh považují za významné více strategické a modifikující podniky než zbylé dva typy inovačních podniků. Ukazuje se tedy, že **určující** inovační aktivitou, která odlišuje různé typy inovačních podniků je především vlastní **vnitropodnikový výzkum a vývoj,** který je charakteristický především pro strategické inovační podniky.

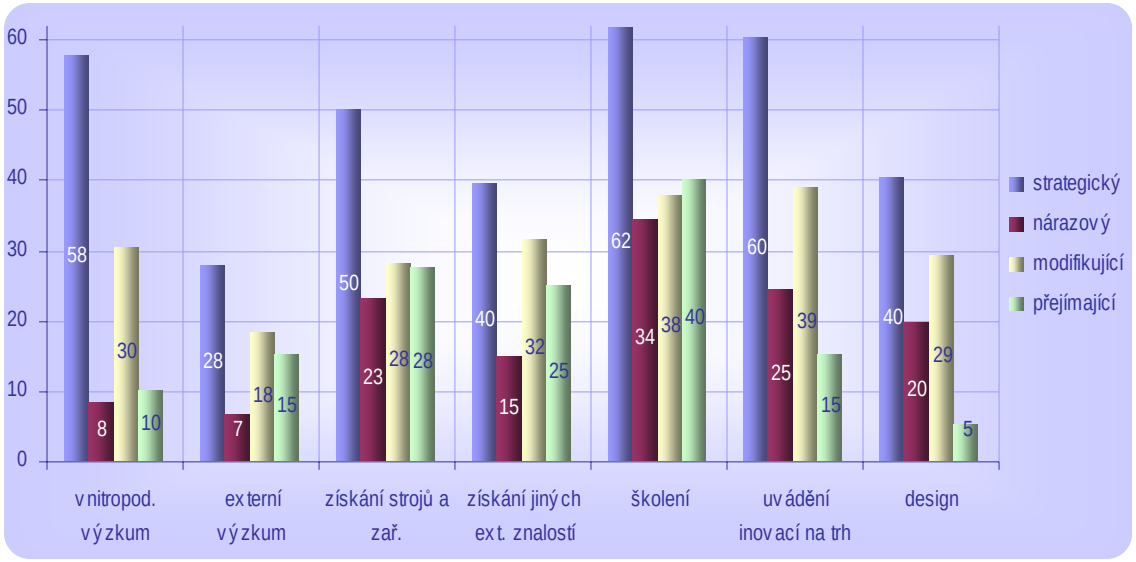
Obrázek 6: Nejvýznamnější inovační aktivity a typy inovačních podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Sledujeme-li průměrnou roční intenzitu zavádění jednotlivých typů inovačních aktivit, potvrzuje se opět významný rozdíl v přístupu k inovacím mezi podniky "strategického" a "přejímajícího" typu. Jak ukazuje následující obrázek (č. 7), zatímco strategické inovační podniky realizují často všechny inovační aktivity, přejímající podniky je naproti tomu realizují spíše výjimečně. Přejímající podniky patří také nejčastěji k těm, které očekávají v následujících letech pokles svých inovačních aktivit.

Obrázek 7: Roční intenzita inovačních aktivit a typy inovačních podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Strategické inovační podniky se dále významně liší tím, že vedle kvalifikovaných pracovníků považují **inovace za klíčový zdroj konkurenční výhody** svého podniku.

Tabulka 1: Klíčové zdroje konkurenční výhody (3 nejvýznamnější)

	kvalifikovaní pracovníci / profesionalita	inovace / modernizace výrobků, materiálů, technologií	nízké náklady / levná pracovní síla
strategický	17,4	17,7	8,9
nárazový	6,7	2,8	4,9
modifikující	10,7	7,0	9,2
přejímající	5,5	2,4	4,6
celkem	**40,4**	**30,0**	**27,5**

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Shrnutí:

Inovační podniky, které se charakterizují jako strategické se výrazně odlišují od ostatních typů inovačních podniků zejména tím, že akcentují především vnitropodnikový výzkum a vývoj jako svou nejvýznamnější inovační aktivitu a na rozdíl od ostatních typů inovačních podniků (zejména od přejímajících) často realizují všechny inovační aktivity. Jako strategické inovační podniky se identifikují častěji podniky velké (více jak 250 zaměstnanců), které mají zahraničního vlastníka. Inovace pak považují za nejvýznamnější zdroj konkurenční výhody svého podniku.

Kvalifikační struktura zaměstnanců

Inovační podniky by měly podle předpokladů vykazovat větší skupinu pracujících, kteří vykonávají **vysoce kvalifikačně náročná zaměstnání** a jsou tudíž nositeli inovačního potenciálu, který je předpokladem pro rozvoj znalostně náročných aktivit v těchto podnicích.

Tato skupina je vymezena pomocí klasifikace zaměstnání (KZAM)[3], která rozděluje zaměstnané do 9 skupin. Předmětem klasifikace je **zaměstnání**, tj. konkrétní činnost, kterou pracovník vykonává (i když není jeho povoláním) a která je zdrojem jeho hlavních pracovních příjmů. Klasifikace definuje zaměstnání jako soubor úkolů a povinností, které jsou vykonávány jednou osobou. KZAM vymezuje 10 hlavních tříd (0-9) na základě dvou hledisek – úrovně vzdělání a specializace vzdělání. Skupinu pracujících s vysokou kvalifikační náročností zaměstnání tvoří třídy KZAM 1-3, skupinu s nižší kvalifikační náročností skupiny 4-9.[4]

[3] http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace

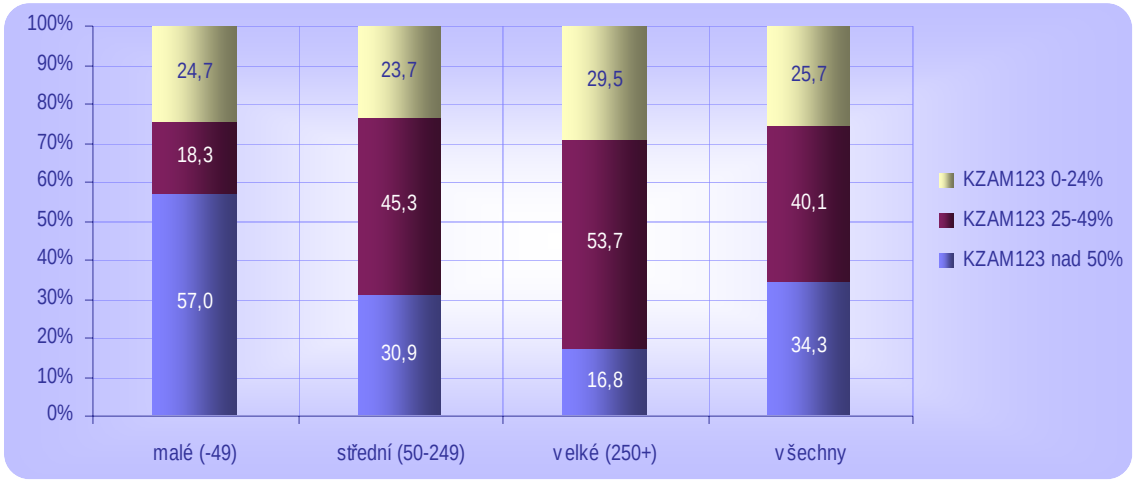
[4] **KZAM 1 – Zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci** formulují a uskutečňují vládní politiku, jakož i politiku zvláštních společenských, zájmových organizací, dále tvoří, upravují a odvolávají zákony, nařízení a předpisy, zastupují vládu, organizují a řídí státní úřady v souladu s vládní politikou a zákony, nebo plánují, řídí a koordinují činnost podniků a jiných organizací včetně jejich vnitřních odborů a referátů.**KZAM 2 – Vědečtí a odborní duševní pracovníci** zvyšují stávající objem znalostí, zabývají se praktickým využíváním vědeckých či uměleckých koncepcí a teorií a systematicky sdělují poznatky. Většina zaměstnání zařazena do této hlavní třídy vyžaduje znalosti a dovednosti odpovídající vysokoškolskému, příp. bakalářskému vzdělání, nebo vědecké kvalifikaci**.** Náplň práce pracovníků hlavní třídy 2 obvykle zahrnuje : analýzu, výzkum a vývoj teorií, koncepcí a operativních metod; poskytování poradenství nebo aplikování stávajících znalostí. **KZAM 3 - Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v příbuzných oborech** provádějí většinou technické a příbuzné úkoly spojené s výzkumem a využitím vědeckých a uměleckých koncepcí a předpisů. Většina zaměstnání v této třídě vyžaduje znalosti a dovednosti odpovídající úplnému střednímu odbornému příp. bakalářskému vzdělání. Tito pracovníci mohou být vedeni pracovníky zařazenými v hlavní třídě 1 nebo 2. **KZAM 4-9** (4 - Nižší administrativní pracovníci (úředníci); 5 - Provozní pracovníci ve službách a obchodě; 6 - Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a v příbuzných oborech (kromě obsluhy strojů a zařízení); 7 - Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé, opraváři (kromě obsluhy strojů a zařízení); 8 - Obsluha strojů a zařízení; 9 - Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci). Pět z hlavních tříd a to 4, 5, 6, 7 a 8 se posuzuje jako by měly stejný stupeň vzdělání - střední vzdělání příp. úplné střední vzdělání a rozlišují se vztahem k širokým skupinám specializace vzdělání. Aby byla zvládnuta otázka kvalifikačních požadavků pro zaměstnání s podobnými úkoly v důsledku rozdílů použitých technologií, je činěn rozdíl na úrovni hlavní třídy mezi zaměstnáními, která jsou orientována v zásadě na řemeslnou zručnost (tj. hlavní třída 6, 7) a zaměstnání, která jsou v zásadě orientována na obsluhu strojů, zařízení a montážní práce (hlavní třída 8). Ve třídě KZAM 9 vyžaduje pak většina zaměstnání dovednosti pouze na úrovni základního vzdělání.

Následující charakteristiky jsou vztaženy k šetřenému souboru inovačních podniků jako celku, dále ve vztahu k velikosti podniku, jeho vlastnictví a inovačnímu typu.

Průměrný **podíl vysoce kvalifikovaných zaměstnanců** tj. KZAM 1,2,3 je ve všech dotazovaných podnicích **44,9 %.** Přibližně třetina inovačních podniků má více jak poloviční podíl vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, a naopak přibližně dvě třetiny podniků mají více jak poloviční podíl nekvalifikovaných pracovníků.

Je tedy patrné, že inovační podniky jako celek mají poměrně rovnoměrné rozložení pracovníků všech kvalifikačních skupin. Kvalifikační struktura je však značně závislá na **velikosti podniku.** Jak ukazuje následující obrázek (č. 8), čím je podnik menší, tím má větší podíl kvalifikovanějších zaměstnanců. To je způsobeno tím, že velké podniky, i když jsou často inovačně výkonnější než malé, mají velkou část rutinních činností ve výrobě nebo administrativě zastávaných méně kvalifikovanými pracovníky. Inovační činnosti u nich tvoří zpravidla jen část činností, zatímco malé inovační podniky nejsou zpravidla zatíženy tak velkým podílem rutinních činností.

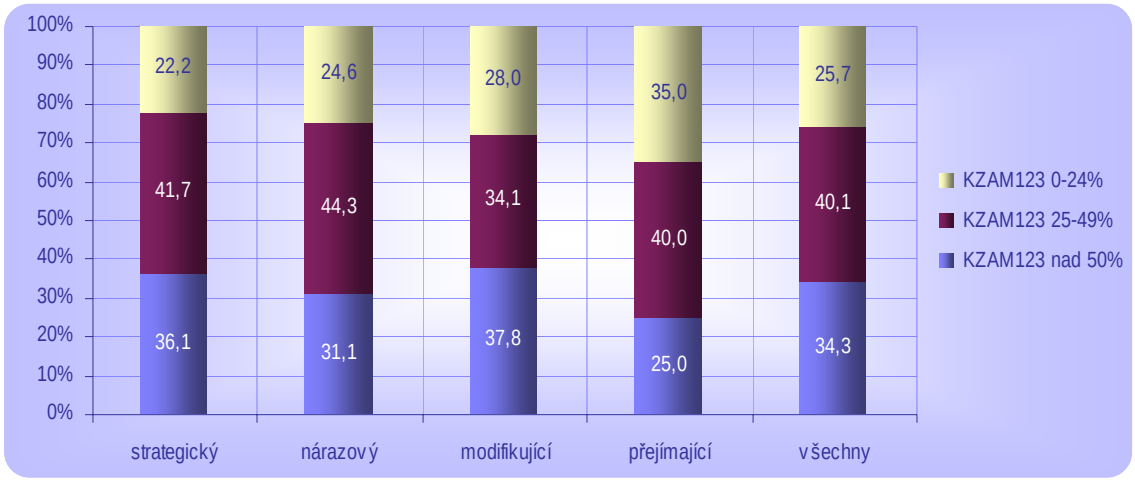
Obrázek 8: Kvalifikační struktura a velikost podniku



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Naproti tomu nelze vysledovat žádnou závislost mezi vlastnictvím podniku a kvalifikační strukturou jeho zaměstnanců, ani mezi **typem inovačního podniku** a jeho kvalifikační strukturou nebo rozsahem jednotlivých inovačních aktivit. Rozdíl se projevuje pouze v tom (viz obr. 9), že přibližně třetina inovačních podniků strategického, modifikujícího i nárazového typu vykazuje více jak 50 % podíl vysoce kvalifikovaných pracovníků kategorií KZAM 1,2,3, naproti tomu u přejímajícího typu je to pouze čtvrtina podniků.

Obrázek 9: Typy inovačních podniků a podíl kvalifikovaných pracovníků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Sledujeme-li pouze podíl zaměstnanců KZAM 2 (vědečtí a odborní pracovníci), kteří by měli být především nositeli inovačního potenciálu, ukazuje se, že výrazně vyšší procento strategických inovačních podniků má také vyšší podíl (více jak 11 %) této skupiny vysoce kvalifikovaných pracovníků než je tomu u ostatních typů inovačních podniků. Více jak čtvrtina inovačních podniků nemá naopak tyto pracovníky vůbec žádné, jsou to zejména podniky přejímající inovace.

Tabulka 2: Typy inovačních podniků a podíl vědeckých a odborných pracovníků

	KZAM2 – vědečtí a odborní pracovníci			
	žádní	1-5 %	6-10 %	11 a více %
strategický	17,4	28,5	20,1	34,0
nárazový	26,2	27,9	23,0	23,0
modifikující	30,5	35,4	8,5	25,6
přejímající	67,5	15,0	5,0	12,5
celkem	**28,4**	**28,4**	**15,9**	**27,2**

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

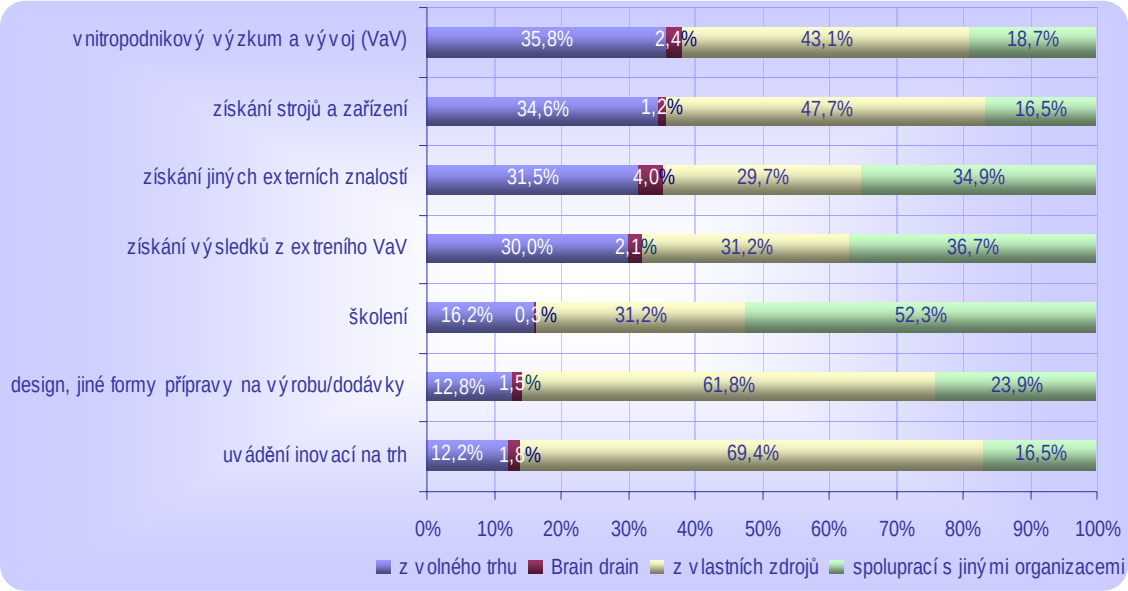
Shrnutí:

Inovační podniky jako celek mají vcelku rovnoměrné rozložení pracovníků vykonávajících různě kvalifikačně náročné činnosti. Kvalifikační struktura je závislá na velikosti podniku, čím menší podnik, tím má vyšší podíl vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Přejímající podniky mají nižší podíl kvalifikovaných pracovníků KZAM 1,2,3 a strategické inovační podniky se odlišují od ostatních typů vyšším podílem vědeckých a odborných duševních pracovníků (KZAM 2).

Personální zdroje pro inovační aktivity

Inovační aktivity lze realizovat pouze tehdy, pokud mají podniky k dispozici pracovníky s odpovídající kvalifikací. Jsou to činnosti často velmi specifické, které souvisejí s konkrétní oblastí výroby nebo služeb, kterou se daný podnik zabývá. Sledovali jsme, zda se podniky spoléhají spíše na to, že vhodné pracovníky získají z volného trhu nebo je raději získávají z vlastních zdrojů.

Obrázek 10: Personální zdroje pro potřeby inovačních aktivit



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Ve výše uvedeném obrázku (č. 10) jsou jednotlivé aktivity seřazeny podle klesajícího podílu podniků získávajících nové pracovníky pro danou aktivitu nejčastěji z volného trhu.

Nejčastěji využívaným zdrojem nových pracovníků jsou ale vlastní „odchovanci“ podniku. U uvádění inovací na trh využívá vlastní zdroje nejčastěji 70 % oslovených podniků, u designu a jiných forem přípravy na výrobu/dodávky to je přes 60 % firem a u získávání strojů a zařízení rovná polovina oslovených firem.

Spolupráci s jinými organizacemi využívají oslovené podniky nejčastěji pro potřeby školení (přes polovinu podniků), ale také pro získávání výsledků externího výzkumu a vývoje a jiných externích znalostí (přes jednu třetinu oslovených podniků). Přetahování mozků z jiných firem, tzv. „Brain drain“, je využíván minimálně, avšak nejčastěji pro získávání externích znalostí.

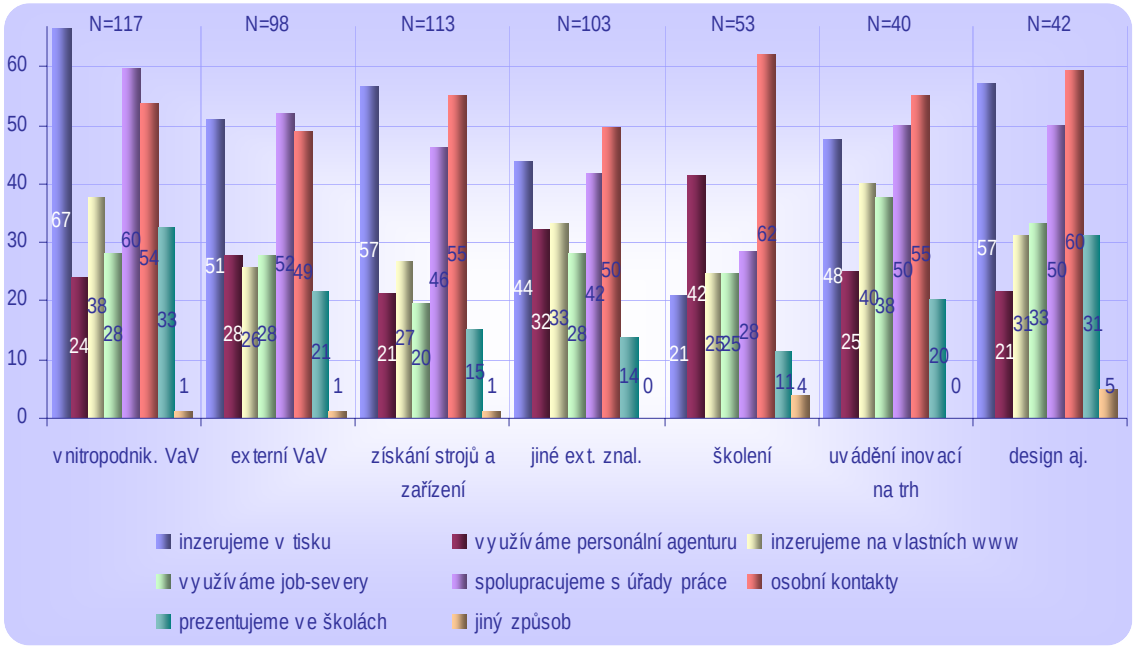
Volný trh je nejčastěji využíván k získávání pracovníků pro vnitropodnikový výzkum a vývoj, získávání strojů a zařízení, jiných externích znalostí a výsledků externího výzkumu a vývoje (u všech využívá volný trh přes 30 % oslovených podniků). Ukazuje se tedy, že pro tyto náročnější inovační aktivity je pro podniky nezbytné získávat pracovníky z vnějších zdrojů.

Ti, kteří využívají k vyhledávání nových pracovníků pro danou aktivitu nejčastěji volný trh, odpovídali dále na otázku, jaký je podle nich nejefektivnější způsob vyhledávání pracovníků na volném trhu (viz obr. 11) (proto je u různých aktivit různý počet odpovídajících, tj. základ pro výpočet procent).

Za nejefektivnější způsoby získávání pracovníků z volného trhu jsou pro většinu inovačních aktivit považovány inzerce v tisku, spolupráce s úřady práce a osobní kontakty a doporučení. Poměrně překvapivě je inzerce v tisku a spolupráce s úřady práce považována za nejefektivnější i v případě získávání pracovníků pro vnitropodnikový výzkum a vývoj. To lze vysvětlit zřejmě tím, že i pro tyto aktivity podniky poptávají pracovníky všech, tedy i nižších kvalifikačních kategorií, které mohou tímto způsobem získat (viz dále, tab. 3). Zcela specifické postavení má pak mezi inovačními aktivitami školení, kde jsou vedle převažujícího podílu osobních kontaktů využívány personální agentury. Školení jsou totiž

často nárazovou akcí náročnou na organizační zajištění, kde mohou personální agentury poskytnout cennou pomoc.

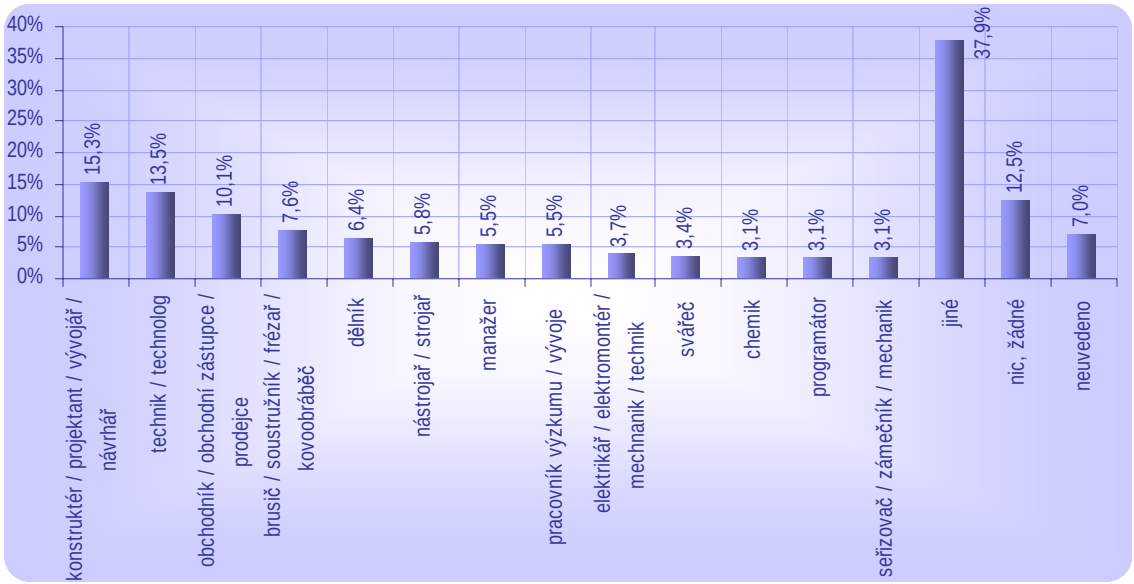
Obrázek 11: Nejefektivnější způsoby vyhledávání pracovníků z volného trhu



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Ne vždy jsou ovšem kvalifikovaní pracovníci k dispozici. Sledovali jsme, které **konkrétní profese** podnikům především **chybí** a jak se s tím vyrovnávají. Z následujícího obrázku (č. 12) je patrné, že nejčastěji jsou požadovány **profese technického charakteru s vyšší kvalifikační náročností,** pak následují pracovníci obchodních profesí, kteří především zajišťují odbyt výrobků a služeb a na třetím místě jsou dělnické profese především strojírenského charakteru. Téměř v 70 % případů hledají podniky zkušené pracovníky s praxí.

Obrázek 12: Profese, kde jsou největší potíže najít vhodné pracovníky

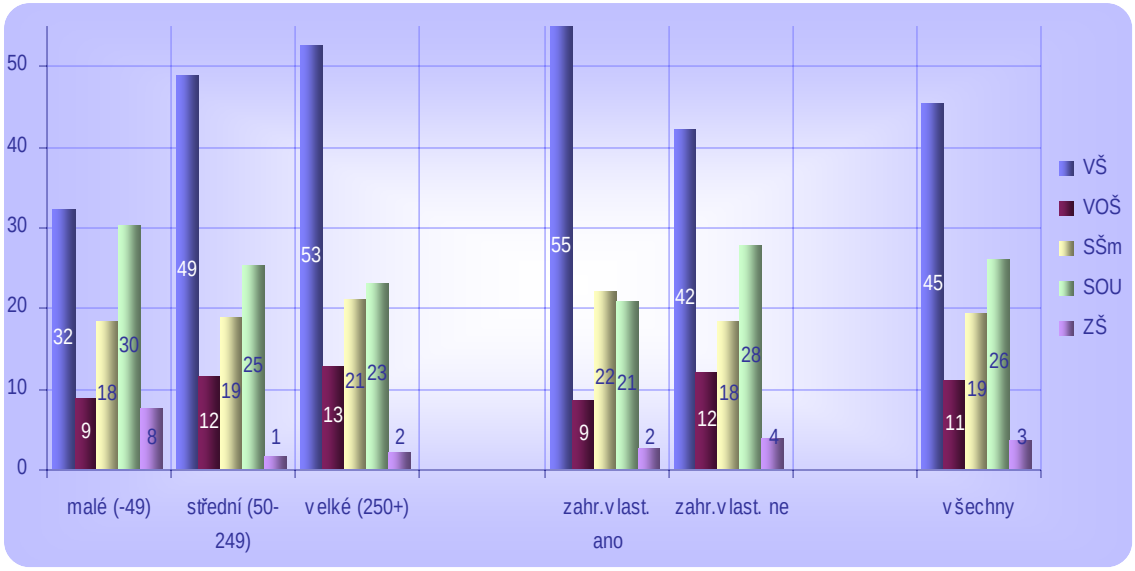


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Jednotlivé typy inovačních podniků se příliš neliší ve výčtu profesí, které zejména mají potíže získat. Strategickým inovačním podnikům chybí jak kvalifikačně náročné technické profese, tak dělnické profese i obchodníci; podnikům, které realizují inovace nárazově, chybí více obchodníci. Pro vnitropodnikový výzkum a vývoj, pro uvádění inovací na trh chybí především náročné technické profese, pro získávání strojů a zařízení zase naopak obchodníci.

Podíváme-li se na uvedené chybějící profese z hlediska **požadovaného vzdělání**, jak ukazuje následující obrázek (č. 13), je nejčastěji požadováno vysokoškolské vzdělání a dále pak střední odborné vzdělání s výučním listem.

Obrázek 13: Chybějící profese podle požadovaného vzdělání a velikosti podniku

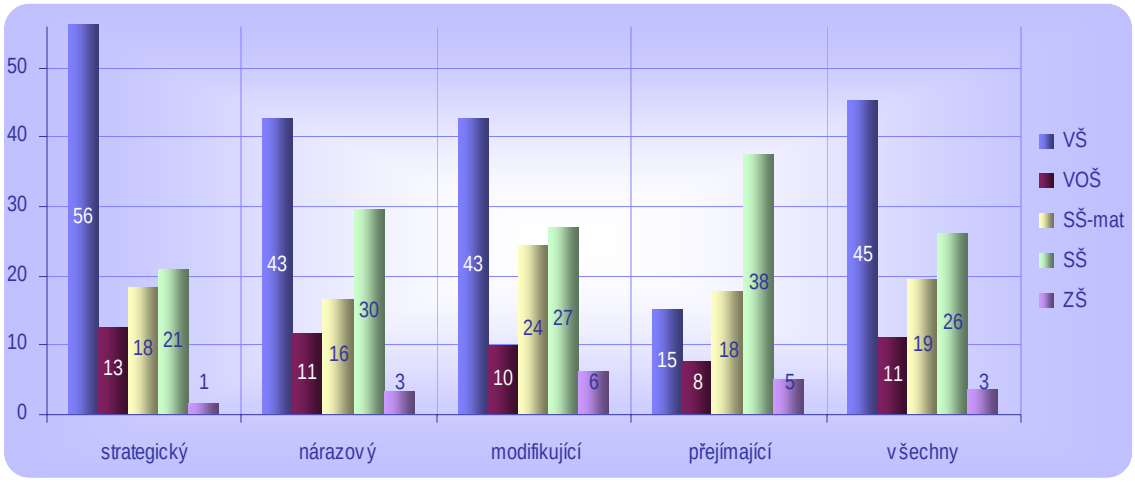


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Pracovníky s vysokoškolským vzděláním hledají častěji velké a střední podniky a podniky se zahraničním vlastníkem (cca polovina těchto podniků). Malé podniky poptávají téměř vyrovnaně jak vysokoškoláky (cca jedna třetina podniků), tak vyučené pracovníky (také cca jedna třetina podniků). To může souviset s tím, že malé podniky častěji pouze přejímají inovace, a tak požadují častěji pracovníky spíše pro realizaci inovací, což mohou zvládnout i méně kvalifikovaní. Může to souviset i s tím že v malých podnicích pracují na kvalifikačně náročných pozicích častěji středoškoláci, i s otázkou finanční, totiž, že vysokoškolsky vzdělané odborníky může malá firma stěží zaplatit.

Strategické inovační podniky požadují výrazně více než ostatní **vysokoškolsky vzdělané pracovníky** (viz obr. 14). Naopak podniky přejímající inovace požadují především středoškoláky s výučním listem.

Obrázek 14: Chybějící profese podle požadovaného vzdělání a typu inovačního podniku



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Středoškoláci s maturitou nejsou tak často poptáváni, což může být způsobeno jejich dostatečným počtem na trhu práce, ale i tím, že technici se středoškolskou kvalifikací již nestačí na požadavky inovačních podniků a jsou nahrazováni vysokoškolsky vzdělanými odborníky, zejména ve velkých a středních podnicích..

Následující tabulka ukazuje nároky na vzdělání pro chybějící zaměstnance, kteří by měli realizovat jednotlivé inovační aktivity. Z ní je patrné, že v rámci jednotlivých inovačních aktivit se uplatňují všechny kvalifikační kategorie, avšak s rozdílným významem (viz Příloha k 2.2, obrázek P1). Pro nedostatkové profese zajišťující vnitropodnikový výzkum a vývoj a uvádění inovací na trh jsou nejčastěji požadování vysokoškolsky vzdělaní odborníci, pro školení absolventi vyššího odborného vzdělávání, pro získávání strojů a zařízení středoškoláci s výučním listem, pro získávání výsledků externího výzkumu a vývoje a pro design pak buď vysokoškoláci nebo středoškoláci s maturitou.

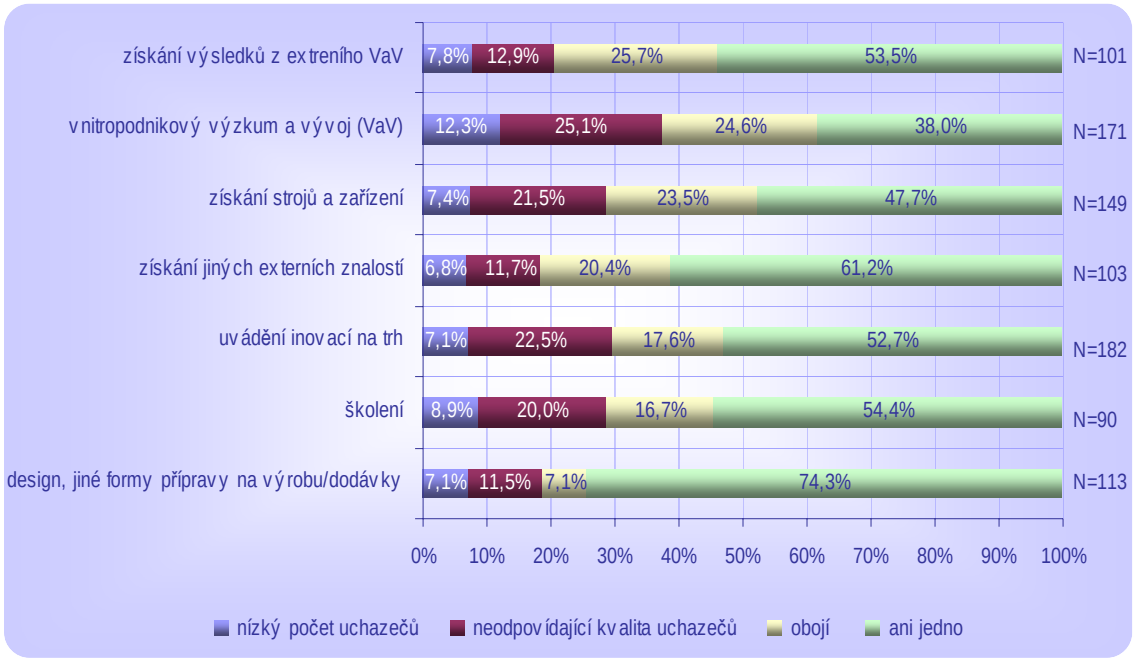
Tabulka 3: Vzdělanostní nároky na zaměstnance pro inovační aktivity

	Vnitropodnik. VaV	Získání výsledků z externího VaV	Získání strojů a zařízení	Získání jiných externích znalostí	Školení	Uvádění inovací na trh	Design, jiné formy přípravy na výrobu /dodávky
VŠ	64	36	41	27	30	62	30
VOŠ	56	28	44	33	44	56	17
SŠm	54	37	51	25	37	44	29
SŠ	44	31	54	33	38	52	24
ZŠ	27	18	27	45	27	55	9

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Dále jsme sledovali, s čím souvisí **problémy při obsazování pracovních míst** pro potřeby nejvýznamnějších inovačních aktivit (obr. 15).

Obrázek 15: Problémy při obsazování pracovních míst pro inovační aktivity



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

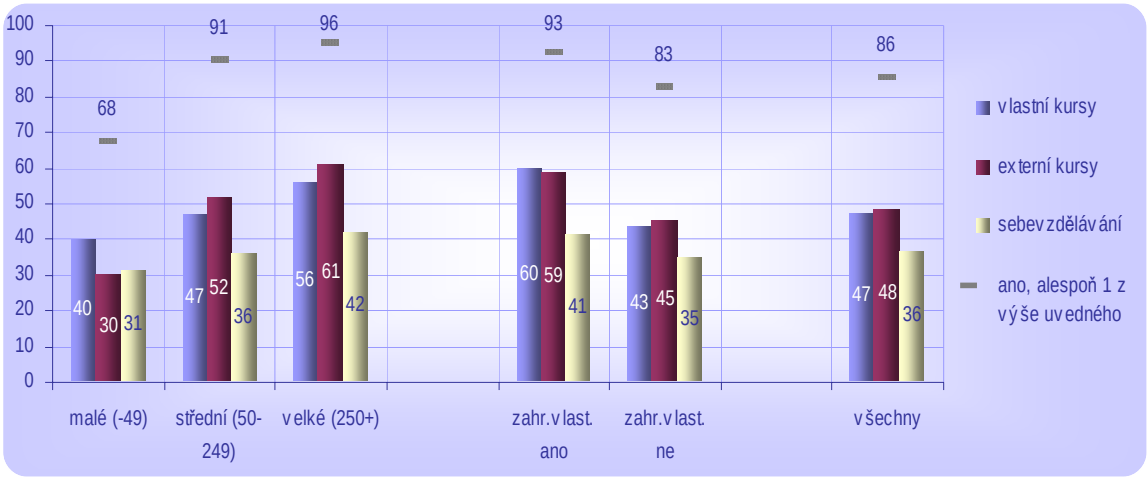
U této otázky odpovídali pro každou konkrétní aktivitu pouze respondenti, kteří ji uvedli mezi svými třemi nejvýznamnějšími (jejich počty jsou v obrázku uvedeny). Aktivity jsou v obrázku uspořádány sestupně tak, jak klesá podíl odpovědí, které vyjadřující problémy s obojím, tedy jak s počtem, tak s kvalitou uchazečů. Z obrázku je nicméně patrné, že většina firem při obsazování míst pro jednotlivé inovační aktivity problémy nemá. Pokud problémy mají, pak nejvíce se získáváním pracovníků pro vnitropodnikový výzkum a vývoj a získávání strojů a zařízení. Naopak pouze nepatrné problémy mají oslovené podniky se zajišťováním školení.

Podniky vesměs neuvádějí, že by u nových zaměstnanců požadovaných profesí postrádaly nějaké dovednosti, ale pokud ano, týká se to většinou všeobecných dovedností (8,9 %), u některých profesí i odborných (6,9 %) a manažerských či podnikatelských dovedností 4,8 %).

Pokud podniky nezískají pracovníky s potřebnými dovednostmi, zajišťují pro ně vzdělávání, ať již vlastními silami nebo externě. Jak ukazuje následující obrázek (č. 16), více než třetina oslovených firem umožňuje svým novým zaměstnancům (nedostatečně kvalifikovaným) také sebevzdělávání. Pouze každá sedmá firma se tímto problémem vůbec nezabývá, tj. buď získává jen „hotové“ zaměstnance nebo nechává řešení pouze na nich, jak jsou schopni se „zařadit“.

Alespoň nějaký způsob vzdělávání (v obrázku označeno vodorovnou čárkou) zajišťuje těmto pracovníkům přes 90 % velkých a středních podniků a podniků se zahraničním vlastníkem. Zatímco malé podniky využívají ve větší míře vlastních sil ke školení pracovníků, velké a střední podniky využívají často externích vzdělávacích kurzů.

Obrázek 16: Vzdělávání pro nové pracovníky, velikost a vlastník podniků

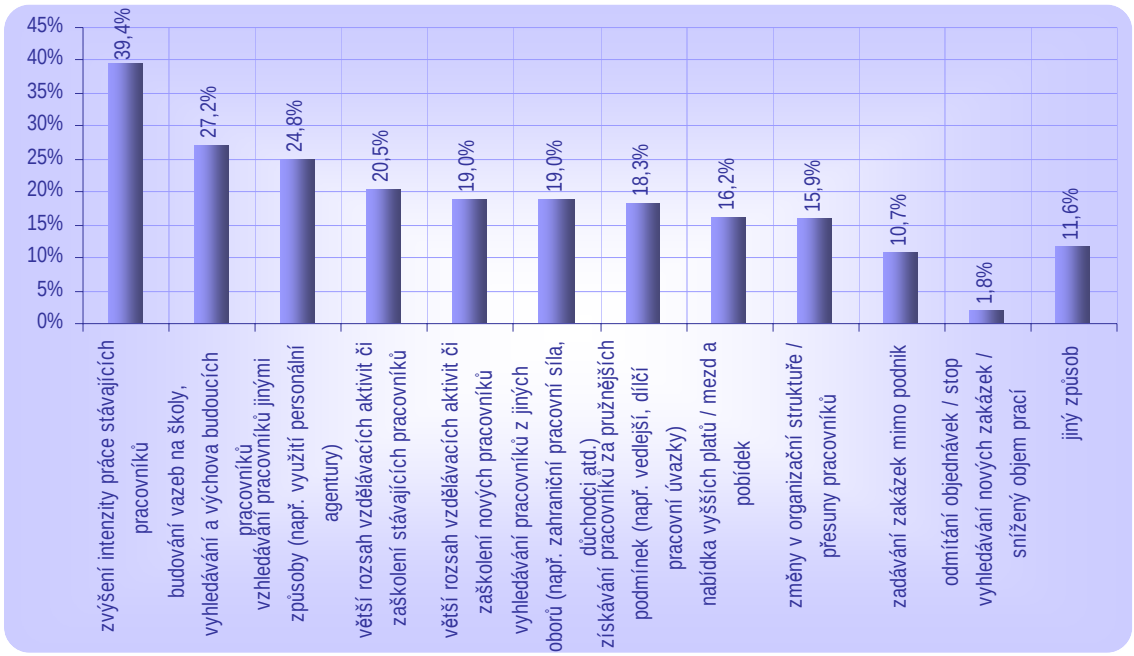


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Nejčastějšími tématy **kurzů pro inovační pracovníky** zajišťující vnitropodnikový výzkum a vývoj, získávání výsledků externího výzkumu a vývoje, získávání strojů a zařízení a design jsou nové stroje, materiály, postupy a technologie. Pracovníci, kteří zajišťují získávání jiných externích znalostí se nejčastěji účastní jazykových kurzů a školení se zaměřuje především na otázky bezpečnosti práce. Vzdělávání pracovníků, kteří se zabývají uváděním inovací na trh se zaměřuje především na management, marketing, nákup, prodej, obchod apod.

Pokud inovační podniky nezískají potřebné pracovníky, snaží se jejich nedostatek řešit různými způsoby. Následující obrázek (č. 17) ukazuje nejčastější řešení nedostatku kvalifikovaných pracovníků (každý respondent mohl vybrat nejvýše 5 ze seznamu).

Obrázek 17: Dopad nedostatku kvalifikovaných pracovníků pro inovační aktivity



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Nejčastěji (téměř 40 % firem) uvedlo zvýšení intenzity práce stávajících pracovníků, dále jsou relativně často uváděny budování vazeb na školy a vyhledávání pracovníků přes agentury (obě uvedla přibližně čtvrtina oslovených firem). Minimálně dochází k tomu, že by podniky kvůli nedostatku kvalifikovaných pracovníků zastavovaly výrobu nebo snižovaly objem prací.

Shrnutí:

Inovační podniky získávají pracovníky pro své aktivity převážně z vlastních řad, z volného trhu jsou získáváni pracovníci především pro náročnější inovační aktivity (např. vnitropodnikový výzkum). Přitom je využívána inzerce, vlastní kontakty a doporučení i spolupráce s úřady práce. Pro konkrétní inovační aktivity chybějí především náročné technické profese, obchodníci, ale i dělnické profese. Nejčastěji je u chybějících profesí požadováno vysokoškolské vzdělání. Tím se vyznačují především velké a střední podniky a strategické inovační podniky na rozdíl od malých podniků a podniků, které přejímají inovace. Ty poptávají ve větší míře především vyučené pracovníky. Podniky organizují pro pracovníky zajišťující inovační aktivity vzdělávání, zaměřené převážně na seznámení se s novými stroji, materiály, postupy a technologiemi. Dopady nedostatku kvalifikovaných pracovníků řeší aktivními strategiemi, tzn. zvýšením intenzity práce stávajících pracovníků, zvýšením intenzity vzdělávání a aktivním způsoby vyhledávání nových pracovníků.

2.3 Přístupy k rozvoji lidských zdrojů

Přístup inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů je analyzován prostřednictvím tří aspektů. Prvním je uplatňování jednotlivých složek **systémového přístupu**, druhým využívání pobídek k povzbuzení zájmu zaměstnanců o zvyšování své kvalifikace a jejich nejčastější formy a třetím aspektem je provádění kontrol **kvality** vzdělávání a vyhodnocování jeho **přínosů**. Každý z aspektů je zkoumán nejprve z hlediska míry využívání celým souborem šetřených inovačních podniků, dále jsou analyzovány rozdíly v chování mezi jednotlivými typy inovačních podniků a je vyhodnocena také vazba na velikost podniku, vlastnictví a trh na kterém podnik působí.

2.3.1 Systémovost přístupu inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů

Systémový přístup k rozvoji lidských zdrojů, respektive jeho část vedoucí ke stanovení vzdělávacích potřeb a postupu při jejich naplnění, byla pro potřeby analýzy rozdělena do čtyř dílčích kroků:

- stanovení požadavků na kvalifikace, znalosti a dovednosti jednotlivých pracovních pozic,
- vyhodnocení výkonu jednotlivých pracovníků,
- zjišťování vzdělávacích potřeb,
- zpracování individuálních plánů rozvoje pracovníků.

Bylo zkoumáno, do jaké míry podniky realizují jednotlivé dílčí kroky. Samotná realizace vzdělávání, kontrola kvality a hodnocení přínosů byly také šetřeny a výsledky jsou rozebrány v dalších částech studie.

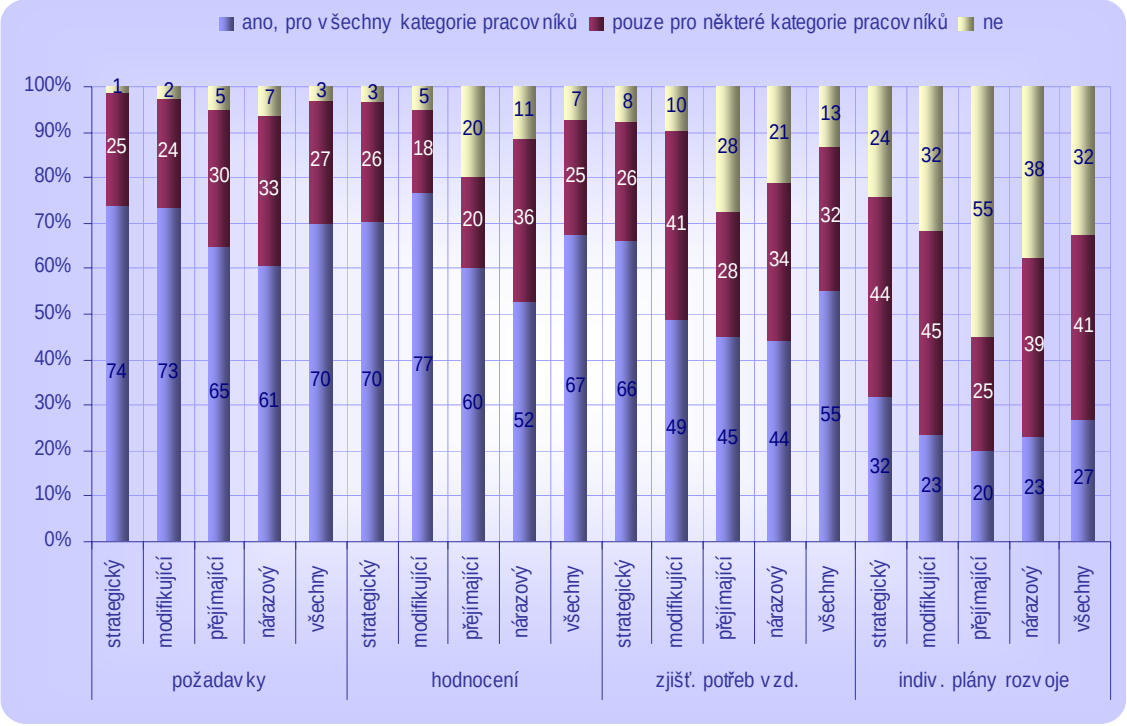
Požadavky na kvalifikace, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro zastávání všech nebo alespoň některých pracovních pozic mají stanovené téměř všechny inovační podniky (96,9 %),. Pro všechny pracovní pozice má požadavky stanoveno 70 % podniků, 26,9 % pouze pro některé pracovní pozice. Nicméně 3,1 % inovačních podniků zastává velmi be-

nevolentní přístup a tyto požadavky stanovené vůbec nemá. Jedná se o podniky s nízkým počtem zaměstnanců, u kterých lze předpokládat, že fungují na základě neformální struktury a vztahů, že je od zaměstnanců očekávána velká flexibilita i pracovní nasazení a že jsou do značné míry vzájemně zastupitelní.

Ke stanovení náplní pracovních pozic přistupují ve srovnatelné míře **strategické a modifikující inovační podniky**, z nichž téměř tři čtvrtiny (73,6 % resp. 73,2 %) mají stanovené pracovní náplně pro všechny kategorie pracovníků a téměř jedna čtvrtina pro některé pracovní pozice (25 % resp. 24 %). Naopak mezi nárazovými a přejímajícími inovačními podniky je nadprůměrný podíl těch, které tyto náplně vůbec nestanovují (6,6 % resp. 5,0 %).

Menší pozornost ze strany inovačních podniků je věnovaná následnému kroku systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, a to pravidelnému **hodnocení výkonu** zaměstnanců. Jak bylo konstatováno, pouze cca 3 % podniků nemá stanovené pracovní náplně jednotlivých pozic, ale výkony zaměstnanců nehodnotí více jak dvojnásobek podniků, 7,3 %. Větší část inovačních podniků hodnotí všechny své zaměstnance (67,3 %), menší část výkony pouze zaměstnanců zastávajících určité pracovní pozice (25,4 %). Nejaktivnější při hodnocení výkonu všech svých zaměstnanců jsou **modifikující podniky**. Podíl modifikujících podniků, které hodnotí výkon všech svých zaměstnanců na celkovém počtu šetřených modifikujících podniků představoval 76,7 %, o 6,6 p.b. nižší byl podíl strategických podniků. Pokud vezmeme v úvahu i hodnocení zaměstnanců pouze na některých pozicích, potom je přístup obou typů podniků srovnatelný (75 % resp. 76 %). K hodnocení zaměstnanců nejlaxněji přistupují v přejímajícím a v nárazovém typu inovačních podniků. Výkony svých zaměstnanců vůbec nehodnotí 20 % přejímajících podniků a 11,5 % nárazových podniků.

Obrázek 1: Systémový přístup k rozvoji lidských zdrojů



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Vzdělávací potřeby svých zaměstnanců zjišťuje téměř devět desetin inovačních podniků (86,8 %), 45 % podniků zjišťuje vzdělávací potřeby všech svých zaměstnanců, 31,8 % vzdělávací potřeby zaměstnanců zastávajících pouze některé pracovní pozice.

Strategické podniky věnují zjišťování vzdělávacích potřeb největší pozornost, 66 % ze zkoumaného vzorku strategických podniků zjišťuje tyto potřeby pro všechny pracovníky, 26 % pouze pro některé profese. U modifikujících podniků představuje tento podíl pro všechny pracovníky 49 % a pouze pro některé 41 %). Těmito otázkami se naopak nejméně zabývají podniky přejímající a nárazové. Více jak čtvrtina přejímajících podniků (27,5 %) vůbec nezjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, z nárazových podniků více jak pětina (21,3 %).

Individuální plány rozvoje pracovníků zpracovávají více jak dvě třetiny inovačních podniků (67,6 %), častější je zpracování těchto plánů pouze pro vybrané kategorie pracovníků než pro všechny pracovníky. Pro vybrané kategorie jsou vzdělávací plány zpracovávány 41 % podniků, pro všechny kategorie 26,6 % podniků. Tyto plány nejčastěji zpracovávají opět strategické a modifikující podniky, nezpracovává je více jak polovina přejímajících podniků (55 %) a více jak třetina nárazových inovačních podniků (37,7 %).

Všechny sledované fáze systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů realizuje pro všechny pracovníky cca pětina sledovaných podniků (20,8 %). V těchto podnicích jsou pro všechny pracovníky stanovovány jak kvalifikační požadavky, tak je jejich výkon pravidelně hodnocen, jsou zjišťovány potřeby jejich dalšího vzdělávání a jsou pro ně zpracovávány plány rozvoje. Druhou nejčetnější skupinu představují podniky, které pro všechny pracovníky realizují první tři kroky systémového přístupu a individuální plány rozvoje zpracovávají pouze pro některé kategorie pracovníků (14,7 %). Třetí nejčetnější skupinou (6,7 %) tvoří podniky vykonávající všechny sledované činnosti pouze pro některé kategorie zaměstnanců. Podniky, které nerealizují ani jednu z těchto činností, bez ohledu na to, zda pro všechny zaměstnance nebo pouze pro některé kategorie zaměstnanců, se na celkovém počtu podniků podílejí 2,1 %.

Komplexnost přístupu k rozvoji lidských zdrojů má úzkou spojitost nejen s typem inovačního podniku, ale i s velikostí podniku, trhem, na kterém působí a vlastníkem, Tyto charakteristiky jsou do jisté míry provázané, neboť platí, že větší podniky častěji působí na mezinárodním trhu a mají zahraničního vlastníka ve srovnání s menšími podniky.

Z hlediska **velikosti podniku** (viz Příloha k 2.3, obrázek P1) je patrné, že (a)s rostoucí velikostí roste i podíl podniků, které realizují jednotlivé fáze systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, (b) s rostoucí velikostí se snižuje rozdíl v podílu podniků, které realizují i tzv. vyšší fáze systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, (c) odstup středně velkých podniků od velkých podniků je menší než odstup malých podniků od středně velkých podniků. Kvalifikační požadavky mají stanovené alespoň pro některé kategorie zaměstnanců všechny velké podniky, a téměř všechny podniky střední velikosti (99,3 %) a více jak 90 % malých podniků (90,3 %), zatímco individuální plány rozvoje má zpracováno alespoň pro některé kategorie zaměstnanců cca 84 % velkých podniků, 74 % středních podniků a 41 % malých podniků. Jestliže při stanovování požadavků na kvalifikace je rozdíl v podílu velkých a středních podniků 0,7 p.b. a rozdíl v podílu středních a malých podniků 9 p.b., potom rozdíl ve zpracovávání individuálních plánů rozvoje pracovníků dosahuje cca 10 p.b. resp. 33 p.b. (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Přístup podniků k rozvoji lidských zdrojů

	Kvalif. požadavky	Hodnocení	Zjišťování	Indiv. plány
velikost podniku				
velký (250+ zaměstnanců)	100,0	97,9	94,7	84,2
střední (50-249 zaměstnanců)	99,3	97,1	92,1	74,1
malý (-49 zaměstnanců)	90,0	80,6	71,0	40,9
rozdíl velký-střední podnik	0,7	0,8	2,7	10,1
rozdíl střední-malý podnik	9,0	16,5	21,1	33,2
vlastník				
zahraniční	98,8	100,0	97,5	80,4
domácí	96,3	90,2	83,2	63,3
rozdíl	2,5	9,8	14,3	17,1
trh				
mezinárodní	98,6	96,8	93,2	74,8
národní	98,6	88,0	85,1	56,7
regionální	85,7	78,6	57,2	47,7
rozdíl mezinár. vs. národní	0,0	8,8	8,1	18,1
rozdíl národní vs. regionální	12,9	9,4	27,9	9,0

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Z hlediska rozdílů v chování podniků se **zahraničním nebo domácím vlastníkem** (viz Příloha k 2.3, obrázek P2) se ukázalo, že podniky se zahraničním vlastníkem věnují rozvoji lidských zdrojů větší pozornost. Všechny podniky se zahraničním vlastníkem pravidelně hodnotí výkon svých pracovníků, 72 % hodnotí výkon všech pracovníků a 28 % výkon pouze některých pracovníků. Obdobně jako v předchozím případě se rozdíl mezi podniky prohlubuje ve vazbě na specifičtější fáze systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů. Rozdíl při stanovování požadavků dosáhl 2,5 p.b. ve prospěch podniků se zahraničním vlastníkem, rozdíl v hodnocení pracovníků 9,8 p.b., u zjišťování vzdělávacích potřeb představoval 14,3 p.b. a při zpracovávání individuálních vzdělávacích plánů 17,1 p.b. Tendence je obdobná, jako v případě rozdílu v přístupu podniků s odlišným počtem zaměstnanců (viz tabulka 1). Je to dáno tím, že mezi velikostí a vlastnictvím existuje poměrně silná vazba, že velké podniky mají zejména zahraničního vlastníka, zatímco malé podniky jsou spíše v domácím vlastnictví.

Přístup k lidským zdrojům se liší i ve vazbě na trh, na kterém podnik působí, zda působí na mezinárodním, národním nebo regionálním trhu (viz Příloha k 2.3, obrázek P3). Jako rozlišovací kriterium pro národní a regionální trh bylo uplatněno vzdálenostní hledisko, tj. vzdálenost odběratele od místa lokalizace inovačního podniku. Pokud je hlavní odběratel od podniku vzdálen více jak 50 km, je chápán jako podnik působící na národním trhu, jinak na regionálním trhu. Největší pozornost rozvoji lidských zdrojů věnují podniky působící na mezinárodním trhu následované podniky působící na trhu národním a regionálním. Tyto rozdíly vykazují obdobnou tendenci jako v případě předchozích dvou hledisek, prohlubují se u vyšších fází komplexního přístupu k rozvoji lidských zdrojů. Rozdíl neexistuje mezi podniky působícími na národním a mezinárodním trhu v případě stanovování kvalifikačních požadavků, nejvyšší je naopak při zpracovávání individuálních plánů rozvoje (18,1 p.b.). V případě podniků působících na regionálním trhu je odstup od podniků působících na národním trhu nejmenší při zpracovávání individuálních vzdělávacích plánů (9 p.b.), nejvyšší u zjišťování potřeb vzdělávání (27,9 p.b.).

Shrnutí

Průzkum na inovačních podnicích ukázal, že s postupem do dalších **fází systémového přístupu** k rozvoji lidských zdrojů, klesá podíl podniků, které tyto fáze realizují, nejvýraznější je pokles mezi třetí a čtvrtou fází, tj. mezi zjišťováním vzdělávacích potřeb zaměstnanců a zpracováním individuálních plánů rozvoje. Jednotlivé fáze jsou častěji realizované pro **všechny zaměstnance** s výjimkou zpracování individuálních plánů rozvoje, které jsou naopak častěji zpracovávané pro vybrané kategorie zaměstnanců. Tato skutečnost je zřejmě odrazem toho, že pro určité masovější profese nejsou vzdělávací potřeby tolik rozmanité, tolik individualizované a z toho plynoucí větší efektivnost zpracovávání spíše „skupinových" plánů rozvoje než plánů individuálních. Může to však odrážet i převažující krátkodobý přístup k rozvoji lidských zdrojů, kdy tento rozvoj je zajišťován spíše nárazově, jednotlivými vzdělávacími aktivitami. Zhruba pětina inovačních podniků realizuje všechny sledované fáze přístupu k rozvoji lidských zdrojů, naopak cca jedna padesátina nerealizuje ani jednu z těchto fází.

Inovační podniky nepředstavují homogenní skupinu z hlediska přístupu k rozvoji lidských zdrojů. Jejich přístup je diferencovaný ve vazbě na typ inovačního podniku, na velikost, vlastníka a na trh. Analýza ukázala, že největší pozornost rozvoji lidských zdrojů věnují podniky **strategického inovačního typu** následované podniky modifikujícími, nárazovými a přejímajícími. Z hlediska velikosti se jedná o podniky **velké**, s počtem zaměstnanců převyšujícím 250 osob ve srovnání s podniky středními a malými. Lépe si vedou podniky se **zahraničním vlastníkem** než s vlastníkem domácím. To je důsledkem jednak toho, že zahraniční vlastnictví je charakteristické zejména pro velké podniky a dále že zahraniční vlastníci uplatňují manažerské postupy běžné v zemích svého původu a vzhledem k převaze vlastníků z vyspělých zemí EU se jedná o postupy propracovanější i ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů. Z hlediska trhu, na kterém podnik působí jsou nejaktivnější podniky působící na **mezinárodním trhu** následované podniky působícími na trhu národním a regionálním. Je zřejmé, že jednotlivé charakteristiky spolu vzájemně souvisí, s určitou mírou zjednodušení lze říci, že pro zkoumaný vzorek inovačních podniků bylo charakteristické, že podniky strategického inovačního typu patřily především k podnikům velkým, se zahraničním vlastníkem, působícím na mezinárodním trhu.

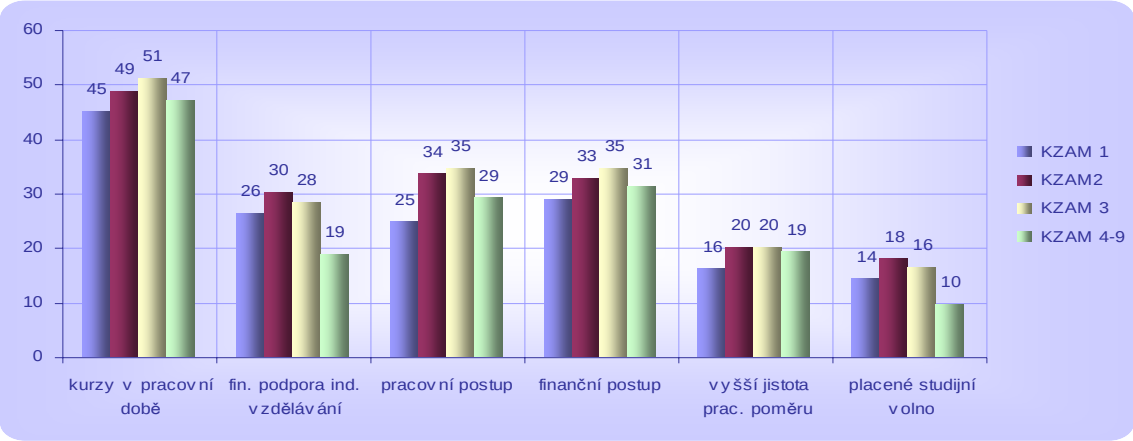
2.3.2 Pobídky pro zaměstnance

Vzdělávání je spojeno s určitými náklady, které nese nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec (blíže viz kapitola 1), proto součástí strategie přístupu k lidským zdrojům bývají i pobídky, které uplatňuje zaměstnavatel vůči zaměstnancům, aby posílil nejen jejich zájem o další profesní růst, ale i zodpovědnost při přístupu k jednotlivým aktivitám vedoucím ke skutečnému zvýšení znalostí a dovedností nezbytných pro výkon příslušné profese. Pobídky mohou nabývat různých forem, může se jednat o pobídky finanční i nefinanční. Je zkoumáno využívání šesti následujících typů pobídek: kurzy v pracovní době, placené studijní volno, finanční podpora individuálního vzdělávání, finanční postup po absolvování vzdělávání, pracovní postup po absolvování vzdělávání, omezení rizika ukončení pracovního poměru. Kromě těchto typů pobídek podniky mohly uvést i jiné využívané pobídky. Využívání pobídek je zkoumáno jednak ve vazbě na profese s rozdílnou kvalifikační náročností a jednak ve vazbě na typy inovačních podniků. Vzhledem k tomu, že v některých podnicích nebyly některé profese zastoupeny, je intenzita využívání pobídek vůči jednotlivým profesím vztažena vždy pouze k počtu podniků, ve kterých tyto profese byly zastoupeny.

Využívání pobídek ve vazbě na profesní skupiny

Inovační podniky nepovažují motivaci svých pracovníků k účasti na dalším vzdělávání za příliš potřebný nástroj soudě podle podílu podniků, které zkoumaných šest typů pobídek využívají často a méně často na jedné straně a podílu podniků, které tyto pobídky nevyužívají vůbec nebo výjimečně. U každé z pobídek převažuje podíl podniků, které své zaměstnance **nemotivují** nad těmi, které je motivují, i když poměr je u jednotlivých typů pobídek odlišný. Nejčastěji využívanou formu pobídky představují **kurzy v pracovní době** následované s poměrně velkým odstupem příslibem finančního postupu a příslibem pracovního postupu. Finanční podpora individuálního vzdělávání je využívána méně, ale více než příslib vyšší jistoty zaměstnání, nejméně podniky poskytují placené studijní volno. To souvisí se skutečnosti, že velmi malé procento zaměstnanců si doplňuje formální vzdělávání, zvyšuje si úroveň kvalifikace studiem ve školách (blíže viz 3.4.1).

Obrázek 2: Využívání pobídek k motivování jednotlivých profesních skupin k dalšímu vzdělávání



Poznámka: podíl inovačních podniků využívajících jednotlivé pobídky často a méně často, jsou zahrnuty pouze podniky, které příslušnou profesní skupinu zaměstnávají .Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Inovační podniky nemotivují jednotlivé profesní kategorie se stejnou intenzitou. Výsledky šetření ukázaly, že zkoumané profesní kategorie je možné z hlediska motivování k dalšímu vzdělávání rozdělit do **dvou skupin** se srovnatelnou intenzitou využívání pobídek. Skupinu, které je věnována větší pozornost představují techničtí pracovníci (KZAM 3) spolu s vědeckými a odbornými duševními pracovníky (KZAM 2), ve druhé skupině se společně ocitly profese s nejvyšší a naopak nejnižší kvalifikační náročností, vedoucí a řídící pracovníci (KZAM 1) a pracovníci na kvalifikačně nenáročných pozicích (KZAM 4-9). Může to odrážet skutečnost, že u vedoucích a řídících pracovníků se předpokládá silná osobní iniciativa ve vztahu k sebevzdělávání a naopak u profesí s nízkou kvalifikační náročností podniky zřejmě využívají možnosti dané zákoníkem práce, tedy účast na vzdělávání nařídit.

I když podniky nemotivují jednotlivé profese se stejnou intenzitou, z hlediska využívání jednotlivých forem pobídek se neprojevují výrazné rozdíly mezi sledovanými čtyřmi zaměstnaneckými kategoriemi. Nejčastěji využívanou pobídkou jsou pro všechny zaměstnanecké kategorie kurzy poskytované v pracovní době, nejméně využíván je příslib vyšší jistoty pracovního poměru a poskytnutí placeného studijního volna. Pro všechny kategorie zaměstnanců platí, že rozdíl v intenzitě využívání první a druhé nejčastější pobídky je poměrně značný, zatímco rozdíl mezi druhou a třetí nejčastěji využívanou pobídkou je minimální.

Nejméně využívanou pobídkou bylo placené studijní volno poskytované zaměstnancům v profesích kvalifikačně nenáročných (KZAM 4-9). Podíl těchto podniků se na celkovém vzorku inovačních podniků podílel jednou desetinou. Naopak nejvíce využívanou pobídkou byly kurzy v pracovní době poskytované technickým pracovníkům (KZAM 3). Podíl podniků uplatňujících tuto pobídku vůči technickým pracovníkům dosáhl více jak jedné poloviny inovačních podniků, ve kterých byla tato zaměstnanecká kategorie zastoupena.

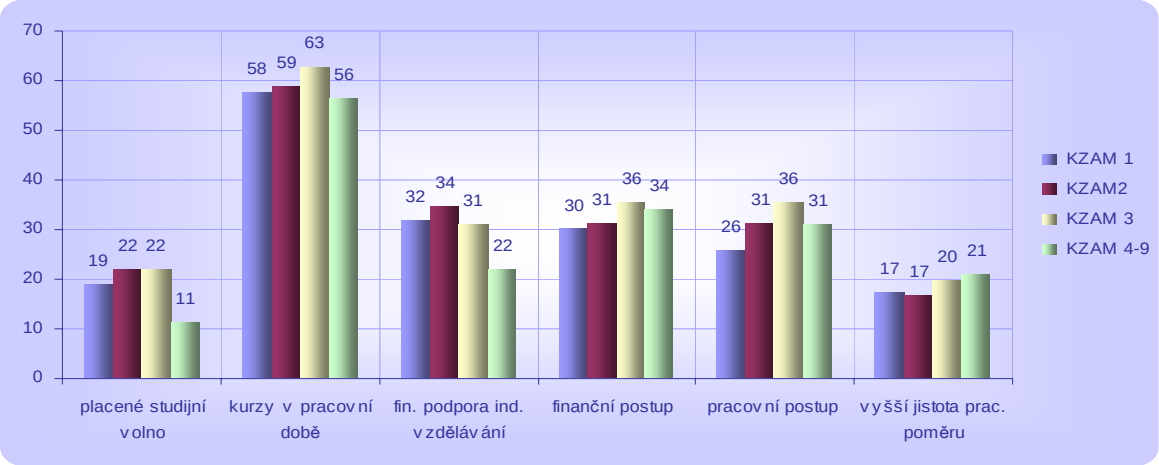
Velmi malý podíl podniků (4,6 %) používá i jiné než dříve zmiňované pobídky. Jedná se například o zajištění přístupu k internetu, umožnění pružné pracovní doby, nadstandardní pracovní prostředí, individuální přesvědčování.

Využívání pobídek jednotlivými typy inovačních podniků

Cílem této části je vyhodnotit, zda mezi jednotlivými typy inovačních podniků existují rozdíly z hlediska využívání jednotlivých druhů pobídek a rozdíly z hlediska přístupu k jednotlivým profesím. Nejprve jsou vždy identifikovány dvě nejčastěji využívané pobídky a naopak nejméně využívaná pobídka, dále profese, na které jsou pobídky bez ohledu na typ zaměřeny nejvíce a nejméně. Je zkoumán také typ pobídky, který je využíván s největšími a nejmenšími rozdíly v uplatňování směrem k jednotlivým profesím.

Strategické podniky nejintenzivněji podněcují vzdělávání pracovníků prostřednictvím kurzů realizovaných v pracovní době a příslibu finančního postupu, nejméně prostřednictvím placeného studijního volna. Bez ohledu na typ jsou pobídky nejčastěji směrovány vůči technickým pracovníkům (KZAM 3) a vůči vědcům a odborným duševním pracovníkům (KZAM 2), naopak nejméně vůči zaměstnancům na kvalifikačně nenáročných pozicích (KZAM 4-9).

Obrázek 3: Využívání pobídek podniky strategického inovačního typu



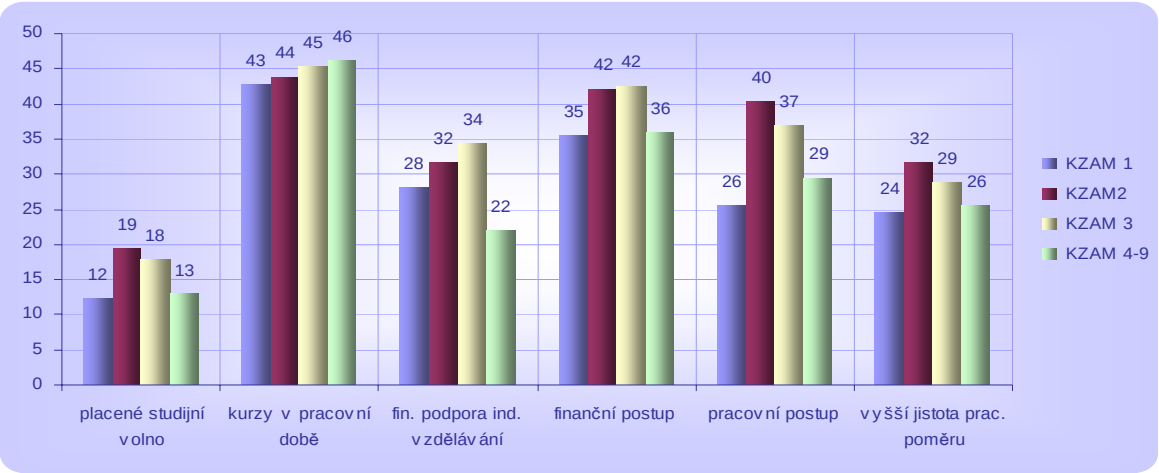
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Z hlediska uplatňování pobídek vůči jednotlivým zaměstnancům se největší rozdíl projevil ve využívání finanční podpory individuálního vzdělávání, kdy tuto pobídku vůči vedoucím a řídícím pracovníkům využívá 32 % podniků, vůči zaměstnancům na kvalifikačně nenáročných pozicích (KZAM 4-9) pouze 22 %. Tento rozdíl je logický a vyplývá z charakteru práce, který je individualizovaný u řídících pracovníků, zatímco u nízkokvalifikovaných nevyžaduje individuální vzdělávání. Nejmenší rozdíly z hlediska přístupu k jednotlivým profesním kategoriím jsou u příslibu omezení rizika ukončení pracovního poměru, který nabízí 21 % podniků kvalifikačně nenáročným profesím a 17 % podniků vedoucím a řídícím pracovníkům stejně jako vědeckým a odborným duševním pracovníkům. I když nej-

podporovanější zaměstnaneckou kategorii představují techničtí pracovníci, finanční podpora je ve srovnání s nimi častěji využívána u vedoucích a řídících pracovníků a u vědeckých a duševních odborných pracovníků, stejně tak příslib vyšší jistoty zaměstnání je častěji uplatňován směrem ke kvalifikačně nenáročným profesím.

Podniky modifikující stejně jako strategické podniky nejčastěji využívají jako pobídku k dalšímu vzdělávání kurzy v pracovní době a příslib finančního postupu, nejméně poskytování placeného studijního volna. Na rozdíl od strategických podniků jsou pobídky nejvíce uplatňované vůči vědeckým a odborným duševním pracovníkům (KZAM 2) a vůči technickým profesím (KZAM 3), nejméně vůči vedoucím a řídícím pracovníkům (KZAM 1). Největší rozdíl ve využívání pobídek vůči jednotlivým profesím byl u příslibu pracovního postupu, tuto pobídku vůči vědeckým a odborným duševní pracovníkům (KZAM 2) uplatňuje 40 % modifikujících podniků, zatímco vůči vedoucím a řídícím pracovníkům (KZAM 1) pouze 26 % podniků. Vzhledem k tomu, že skupina vedoucích a řídících pracovníků zahrnuje celou řadu hierarchických úrovní, je její nízké uplatňování vůči této kategorii poměrně překvapivé. Nejméně profesně diferencovanou pobídkou jsou v těchto podnicích kurzy v pracovní době, které využívalo 46 % podniků pro kvalifikačně nenáročné profese (KZAM 4-9) a 43 % podniků pro vedoucí a řídící pracovníky (KZAM 1). Přestože nejpodporovanější profesí byli vědečtí a odborní duševní pracovníci, kurzy v pracovní době byly častěji využívány směrem ke kvalifikačně nenáročným profesím a finanční podpora individuálního vzdělávání směrem k technickým profesím.

Obrázek 4: Využívání pobídek podniky modifikujícího inovačního typu

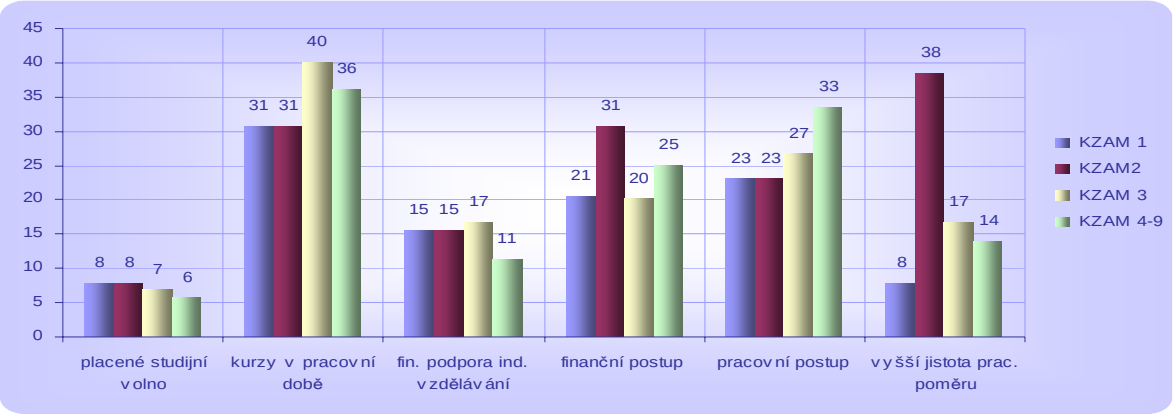


Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Kurzy v pracovní době jsou nejčastější pobídkou i v případě **přejímajících** inovačních podniků, druhou nejčastěji používanou pobídkou je příslib pracovního postupu. Naopak nejméně využívanou pobídku představuje opět placené studijní volno. Přejímající inovační podniky překvapivě nejčastěji motivují své zaměstnance zastávající pozice vědeckých a odborných duševních pracovníků (KZAM 2) vzhledem k tomu, že pro tyto podniky je charakteristické přejímání inovací vyvinutých jinými organizacemi. Vysoký podíl je však ovlivněn tím, že v pouze cca třetině přejímajících podniků jsou tyto profese vůbec zastoupeny, tyto podniky ji potom považují za důležitou vzhledem ke své konkurenceschopnosti a jejímu rozvoji věnují silnou pozornost. Na druhém místě jsou nejčastěji motivování ke vzdělávání techničtí pracovníci (KZAM 3). Nejméně jsou pobídky směrovány k vedoucím a řídícím pracovníkům (KZAM 1). S největšími rozdíly vůči jednotlivým profesím je uplatňován příslib vyšší jistoty zaměstnání, který využívá vůči vědeckým a odborným du-

ševním pracovníkům (KZAM 2) 38 % přejímajících podniků, vůči vedoucím a řídícím pracovníkům (KZAM 1) pouze 8 %. S nejmenšími rozdíly je uplatňována nejméně využívaná pobídka, placené studijní volno. To poskytuje 8 % podniků vedoucím a řídícím pracovníků stejně jako odborným a duševním pracovníkům a 6 % podniků kvalifikačně nenáročným profesím.

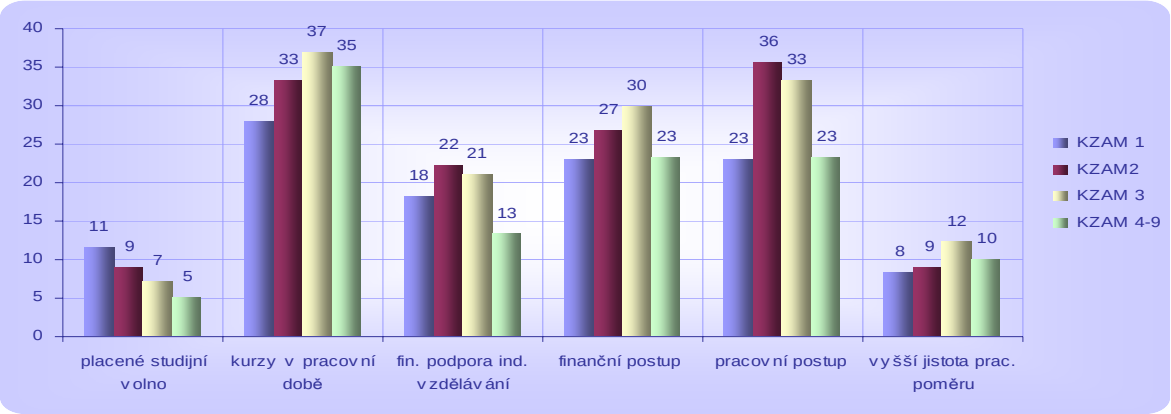
Obrázek 5: Využívání pobídek podniky přejímajícího inovačního typu



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Podniky **nárazového** inovačního typu také využívají nejčastěji kurzy v pracovní době, na druhém místě příslib pracovního postupu, nejméně často, stejně jako všechny předchozí typy podniků, placené studijní volno. Pobídky uplatňuje největší podíl podniků vůči technikům (KZAM 3) a vědeckým a duševním pracovníkům (KZAM 2), nejmenší podíl vůči kvalifikačně nenáročným pozicím (KZAM 4-9). Největší rozdíly s ohledem na uplatňování pobídky vůči jednotlivým profesím jsou u příslibu pracovního postupu, který je nabízen 36 % podniků vědeckým a odborný duševním pracovníkům, ale pouze 23 % podniků nízkokvalifikovaným pracovníkům. Nejmenší rozdíly jsou naopak v příslibu omezení rizika ukončení pracovního poměru, této pobídky využívá vůči technikům 12 % podniků, vůči vedoucím a řídícím pracovníkům 8 % podniků.

Obrázek 6: Využívání pobídek podniky nárazového inovačního typu



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Shrnutí

Ve využívání pobídek se projevily rozdíly mezi jednotlivými inovačními typy podniků. Největší podíl podniků motivujících své zaměstnance ke vzdělávání byl mezi podniky

strategického a modifikujícího typu, s poměrně velkým odstupem následovaly podniky nárazového inovačního typu a přejímajícího typu. Prvenství strategických inovačních podniků je ovlivněno nejen jejich velikostní strukturou, ve srovnání s ostatními typy podniků je zde nejvyšší zastoupení velkých podniků zaměstnávajících 250 více osob, ale i rychlostí obměny produkce. V rámci strategických podniků je opět nejvyšší podíl podniků, u kterých stáří produktu nepřesahuje tři roky.

Nejčastěji využívanou pobídkou u všech typů podniků byly **kurzy v pracovní době**, následované v případě strategických a modifikujících podniků příslibem finančního postupu, u podniků přejímajících a nárazových příslibem pracovního postupu. Nejméně využívanou pobídkou bylo u všech podniků placené studijní volno, což odpovídá velmi nízkému podílu podniků, ve kterých si zaměstnanci doplňují formální vzdělání.

Inovační podniky nestimulují k dalšímu vzdělávání všechny profese stejnou měrou. Strategické inovační podniky společně s nárazovými inovačními podniky věnují v tomto směru největší pozornost **technickým pracovníkům** (KZAM 3), na druhém místě **vědeckým a odborným duševním pracovníkům** (KZAM 2), zatímco u modifikujících a přejímajících podniků je toto pořadí obrácené. Prvenství vědeckých a odborných duševních pracovníků u inovačních podniků, ve kterých podle definice hraje vlastní výzkum a vývoj poměrně okrajovou roli, je dáno tím, že tyto profese jsou zastoupeny v poměrně malé části těchto podniků a pokud je tyto podniky zaměstnávají, potom ji věnují velkou pozornost.

Nejdiferencovaněji, tzn. s největším rozdílem v uplatňování pobídek vůči jednotlivým profesím přistupovaly podniky **přejímající**, s nejmenšími rozdíly naopak podniky nárazové.

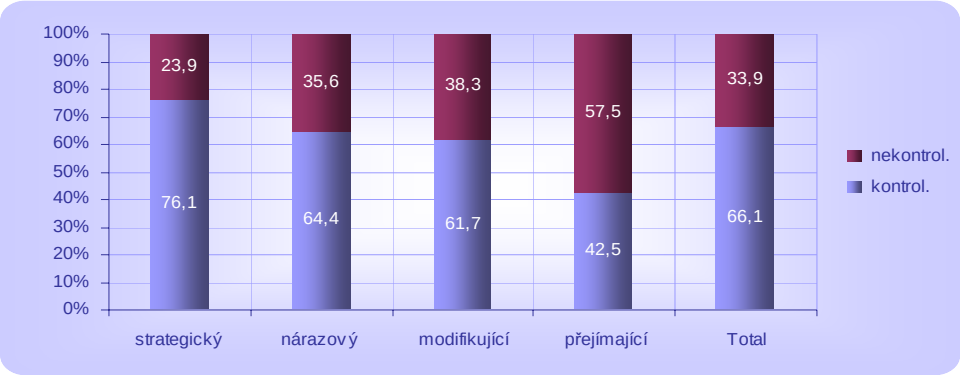
2.3.3 Kontrola kvality vzdělávání a hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání

Vzdělávání může přinést očekávané výsledky pouze za předpokladu, že je kvalitní, proto by **vyhodnocování kvality** poskytovaného vzdělávání mělo být nezbytnou součástí systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů. Ne všechny inovační podniky, které vzdělávají své zaměstnance, však kvalitu poskytovaného vzdělávání kontrolují[5]. Cca třetina podniků kvalitu vzdělávání nekontroluje. Na základě šetření nelze rozhodnout, jaké důvody stojí v pozadí této skutečnosti, zda je to skutečně nezájem o kvalitu, což by napovídalo určitému formálnímu přístupu ke vzdělávání nebo zda si je podnik jistý touto kvalitou na základě předchozích zkušeností, referencí, či zda kontrolu kvality vzdělávání považuje za nadbytečnou vzhledem k tomu, že hodnotí výsledky/přínosy vzdělávání jednotlivců. V této souvislosti je však třeba upozornit na skutečnost, že cca pětina podniků přínosy nehodnotí.

V přístupu ke kontrole kvality vzdělávání jsou nejpečlivější podniky strategického inovačního typu. Více jak tři čtvrtiny z nich (76,1 %) kontrolu provádělo, z nárazových a modifikujících podniků to bylo více jak 60 % (64,4 % resp. 61,7 %), ale u podniků přejímajících méně než polovina (42,5 %). Podniky kontrolují kvalitu vzdělávání nejčastěji prostřednictvím dotazníkového šetření mezi účastníky kurzu, prostřednictvím kontroly osvojených znalostí či dovedností účastníků na základě testů nebo jiné formy, hospitací v průběhu kurzu. Na kontrole se nejčastěji účastní buď nadřízený vzdělávaného nebo vzdělávaný sám.

[5] Z celkového počtu šetřených podniků jich své zaměstnance nevzdělávalo 1,5 %.

Obrázek 7: Kontrola kvality vzdělávání pracovníků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Kvalitu vzdělávání nejčastěji kontrolují podniky velké, s počtem zaměstnanců přesahujícím 250 osob (83,2 %), méně podniky střední zaměstnávající 50-249 osob (69,8 %) a nejméně podniky malé s počtem zaměstnanců nepřesahujícím 49 osob (42,0 %). Podniky se zahraničním vlastníkem či spoluvlastníkem kontrolují kvalitu vzdělávání častěji než podniky v domácím vlastnictví (66,1 % vs. 33,9 %) (viz Příloha k 2.3, obrázek P4).

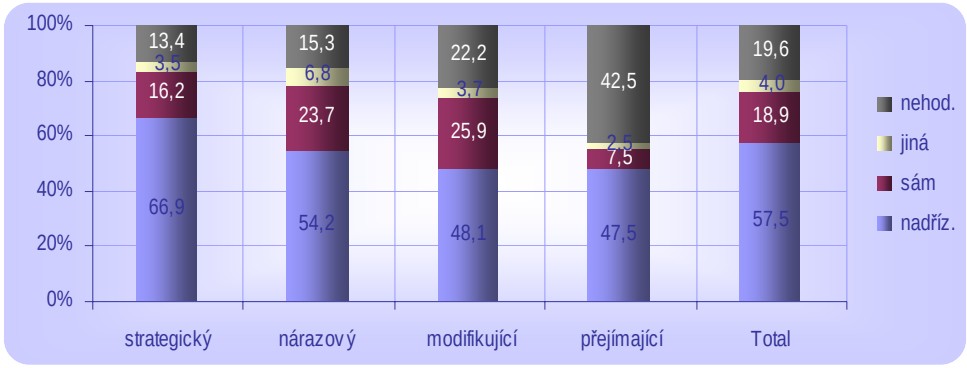
S kvalitou vzdělávání úzce souvisí **výsledky/ přínosy vzdělávání**. Neexistuje jeden specifický nástroj, který by umožňoval toto vyhodnocení, hodnotící postupy jsou svázány nejen s jednotlivými formami vzdělávání, ale i s jednotlivými profesními skupinami. Hodnocení výsledků, resp. účinnost vzdělávání se nejsnáze hodnotí, pokud byly jasně definované cíle vzdělávání, pokud je vzdělávání zacílené na výkon určité práce. Výsledky jsou obvykle výraznější, pokud si člověk může osvojované znalosti ověřovat v praxi a za výsledky nese zodpovědnost. Úspěšnost vzdělávání je možné vyhodnocovat prostřednictvím plnění cílů stanovených v průběžném hodnocení, kdy se posuzuje posun jednotlivců jak po horizontále, tak po vertikále.

S hodnocením výsledků vzdělávání si zřejmě neví rady, a proto je neprovádí téměř jedna pětina sledovaných podniků (19,6 %). Ve srovnání s kontrolou kvality vzdělávání je však zřejmé, že inovační podniky věnují větší pozornost hodnocení přínosů vzdělávání. Výjimkou jsou podniky přejímající, u kterých jsou podíly podniků, které nekontrolují kvalitu a podniků a které nehodnotí přínosy zcela shodné (42,5 %). Přejímající podniky, které nekontrolují kvalitu ani nehodnotí přínosy vzdělávání se na celkovém počtu těchto podniků, které vzdělávají své zaměstnance, podílí 40 %. Hodnocením přínosů se, stejně jako v případě kontroly kvality, nejvíce zabývají podniky strategické (86,6 %), následované podniky nárazovými (84,7 %) a podniky modifikujícími (77,8 %).

Nejčastěji hodnocení přínosů provádí nadřízený pracovníka, který se zúčastnil školení. Tuto formu využívá 57,5 % inovačních podniků, 18,9 % spoléhá na hodnocení samotným účastníkem školení, zbylá 4 % využívají jiných forem. Ve všech typech inovačních podniků je hodnocení nadřízeným pracovníkem nejčastějším způsobem hodnocení, i když konkrétní podíly jsou odlišné.

Z hlediska velikosti podniku častěji hodnotí přínosy velké podniky ve srovnání s podniky malými a středními (viz Příloha k 2.3, obrázek P5) a podniky se zahraničním vlastníkem než s vlastníkem domácím. Z velkých podniků přínosy hodnotí 91,6 %, u středních podniků 87,1 % a u malých podniků tento podíl dosahuje pouze 58 %. Plných 89 % podniků se zahraničním vlastníkem hodnotí přínosy, s domácím vlastníkem pouze 77,5 %.

Obrázek 8: Hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání pracovníků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Shrnutí

Kontrolu kvality vzdělávání a hodnocení jeho přínosů provádí pouze část inovačních podniků, které své zaměstnance vzdělávají. Větší pozornost je věnována hodnocení přínosů (80,4 % podniků) než kontrole kvality (66,1 % podniků). Nejvíce se jak v kontrole kvality, tak v hodnocení přínosů angažují podniky strategického inovačního typu (76,1 % resp. 86,6 %), nejméně naopak podniky přejímajícího typu (42,5 % resp. 57,5 %). Podniky, které jsou ve vzdělávání i ve využívání pobídek aktivnější jsou také aktivnější v těchto činnostech. Pozitivní vazba se prokázala k velikosti podniku, větší podniky více kontrolují a hodnotí, a k charakteru vlastnictví. Podniky se zahraničním vlastníkem ve srovnání s podniky s domácím vlastníkem realizují tyto činnosti častěji. To je do určité míry ovlivněno i skutečností, že zahraničního vlastníka mají více podniky velké ve srovnání s podniky malými. Přínosy vzdělávání jsou nejčastěji hodnoceny ve všech typech inovačních podniků nadřízeným účastníka vzdělávání.

2.4 Vzdělávání

Mezi inovační aktivity patří také aktivity související se vzděláváním zaměstnanců. Průzkum ukázal, že školení patří vůbec k **nejčastější inovační aktivitě**, 48 % podniků realizuje tuto aktivitu často, 29 % méně často. I když podíl podniků, které neškolí své zaměstnance vůbec, je malý, dosáhl necelých 6 % podniků, pokud tento podíl zvýšíme i o podniky, které školí své zaměstnance výjimečně, dosahuje podíl inovačních podniků, které nevěnují přílišnou pozornost rozvoji svých lidských zdrojů téměř 23 %.

Z hlediska **očekávaného vývoje** intenzity školení téměř 86 % inovačních podniků, na kterých bylo provedeno šetření, předpokládá další růst, ale cca 14 % očekává naopak pokles vzdělávacích aktivit. Důvodem této negativní tendence jsou zřejmě nenaplněná očekávání od přínosů vzdělávání zaměstnanců k prosperitě firmy, špatné zkušenosti s kvalitou vzdělávání a z toho vyplývající přesvědčení o neefektivním vynaložení příslušného objemu prostředků a o plýtvání časovým fondem zaměstnanců. Nicméně inovační podniky si uvědomují význam kvalifikovaných pracovníků pro konkurenceschopnost firmy, o čemž svědčí skutečnost, že jako jeden z pěti klíčových zdrojů[6] konkurenční výhody uvedlo 40,4 % dotázaných podniků kvalifikované pracovníky/profesionalitu.

[6] Jednalo se o otevřenou otázku, podniky nevybíraly z nabízených odpovědí.

2.4.1 Formální vzdělávání

Zaměstnanci inovačních podniků využívají možnosti zvýšit si nebo rozšířit svoji kvalifikaci **studiem na školách** minimálně. Podniky v ČR nemají povinnost vycházet zájemcům o studium vstříc. Zákoník práce neukládá zaměstnavateli povinnost poskytovat zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení. Zaměstnavatel je může poskytnout v případě, že se jedná o prohloubení kvalifikace pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. V tom případě může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít dohodu, ve které se zaměstnavatel zavazuje k poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení po dobu zvyšování kvalifikace a zaměstnanec se zavazuje k setrvání v pracovním poměru po určitou dobu, nejdéle však pět let, nebo k úhradě nákladů spojených se studiem a to i v případě, že rozváže pracovní poměr před ukončením studia. Pokud zaměstnavatel není ochoten zaměstnanci poskytovat ani hmotné zabezpečení ani pracovní úlevy, zaměstnanec může studovat při zaměstnání, ale na plnění studijních povinností si musí čerpat dovolenou na zotavenou, na kterou má zákonný nárok. Problémem však může být to, že podle Zákoníku práce dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel, který nemusí souhlasit s jejím čerpáním v období, kdy by měl zaměstnanec plnit studijní povinnosti.

Průzkum ukázal, že ve více než třech čtvrtinách inovačních podniků si zaměstnanci vůbec nezvyšují svoji kvalifikační úroveň studiem na školách. To může naznačovat, že kvalifikační úroveň pracovníků v drtivé většině podniků vyhovuje nárokům jednotlivých vykonávaných profesí, že podniky nemají problém obsadit pracovní pozice osobami s odpovídající kvalifikační úrovní. Méně příznivým důvodem může být nezájem o zvyšování kvalifikační úrovně ze strany zaměstnanců buď proto, že ze strany zaměstnavatele cítí nevstřícný postoj, nebo že je pro ně obtížné skloubit práci, studium a osobní život, nebo že získané efekty nepovažují za úměrné vynaložené námaze.

Tabulka 1: Podíl podniků, ve kterých se zaměstnanci vůbec neúčastní formálního vzdělávání (v %)

úroveň vzdělání	KZAM 1	KZAM 2	KZAM 3	KZAM 4-9
SŠ	85,3	83,8	74,3	72,3
VOŠ/VŠ	78,5	72,6	68,5	87,6
PhD./postgraduální	79,1	75,6	86,3	96,4

Pramen: MEDIAN – Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů.

Jak ukazuje následující obrázek č.1, bez ohledu na profese si zaměstnanci nejčastěji doplňují středoškolskou úroveň vzdělávání. S klesající kvalifikační náročností jednotlivých profesí se logicky prohlubuje rozdíl v účasti na jednotlivých úrovních formálního vzdělávání. Nejmenší rozdíl je u vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1), největší u osob zastávajících méně kvalifikačně náročné profese (KZAM 4-9). Ve zkoumaném souboru byly zastoupeny i podniky, které umožňují osobám na nízkokvalifikovaných místech získání terciárního vzdělání. Jedná se zřejmě o osoby, které tato místa zastávají dočasně, neboť jim umožňují skloubit pracovní a studijní povinnosti a po ukončení studií přejdou na pracovní pozici odpovídající dosaženému stupni vzdělání. Vzhledem k tomu, že jim podnik určitým způsobem vychází vstříc, půjde zřejmě spíše o pozici uvnitř podniku než mimo něj.

Nejčastěji se formálně vzdělávají techničtí pracovníci (KZAM 3) následováni vedoucími a řídícími pracovníky (KZAM 1) a vědeckými a duševními pracovníky (KZAM 2). Formální vzdělávání podniky umožňují s nejnižší intenzitou osobám zastávajícím kvalifikačně nenáročné profese (KZAM 4-9), ovšem je jim poskytována relativně silná šance na doplnění

středoškolské úrovně vzdělání, která je s těmito kvalifikačními třídami s výjimkou deváté třídy spojena (blíže viz vymezení kvalifikačních tříd v poznámce pod čarou str.18).

Obrázek 1: Formální vzdělávání na podnicích (v %)

Poznámka: podíl podniků, které na otázku s jakou intenzitou poskytují jednotlivé formy vzdělávání jednotlivým kategoriím pracovníků odpověděly často a méně často. Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Vcelku překvapivý je relativně vysoký podíl podniků, ve kterých si zaměstnanci na kvalifikačně náročných postech (KZAM 1, 2) doplňují středoškolské vzdělání. Pro bližší osvětlení této skutečnosti nejsou k dispozici další informace, lze vyslovit pouze určité hypotézy. V případě vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1) se lze domnívat, že se jedná o osoby, které zastávají nižší vedoucí pozice, u kterých se díky přechodu z vertikální organizační struktury na strukturu horizontální rozšiřují jejich kompetence a zodpovědnost, zvyšují se nároky na dosaženou kvalifikační úroveň a středoškolské vzdělání na úrovni vyučení si tyto osoby doplňují o maturitní vzdělání. V případě vědců a odborných duševních pracovníků (KZAM 2) se jedná nejspíše o osoby, které si potřebné znalosti a dovednosti osvojily v průběhu svého profesního života, nicméně nastala situace, kdy se formální osvědčení stává nezbytností pro samotný výkon dané profese či platový postup.

Potěšitelné je zjištění, že techničtí pracovníci (KZAM 3), jejichž profese obvykle vyžaduje schopnosti odpovídající střednímu odbornému vzdělání si v relativně velkém podílu inovačních podniků (cca 15 %) doplňují terciární vzdělání studiem na vyšších odborných školách či vysokých školách. Je zřejmé, že s rostoucí technologickou náročností výrob rostou i kvalifikační nároky na vykonávání technických profesí.

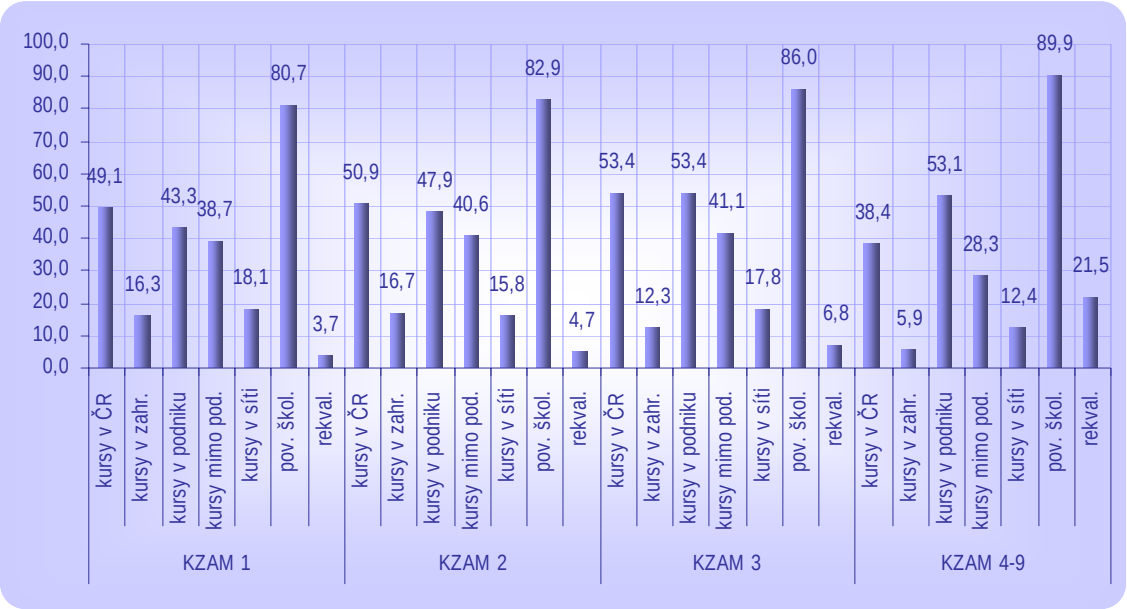
Shrnutí

V převažující většině inovačních podniků lokalizovaných v ČR si zaměstnanci nezvyšují svoji kvalifikaci prostřednictvím vzdělávání ve školách. Bez ohledu na úroveň vzdělávání se nejčastěji **formálně vzdělávají** techničtí pracovníci (KZAM 3), následováni duševními pracovníky (KZAM 2). S poměrně velkým odstupem a se srovnatelnou intenzitou se vzdělávají osoby zastávající kvalifikačně nenáročné posty (KZAM 4-9) a vedoucí a řídící pracovníci (KZAM 1). Podíl podniků, ve kterých se jejich zaměstnanci formálně vzdělávají se pohybuje cca pod 10 % šetřených podniků.

2.4.2 Neformální vzdělávání

Povinnosti podniků v ČR v oblasti vzdělávání zaměstnanců jsou upraveny Zákoníkem práce. Ten ukládá zaměstnavateli povinnost proškolit zaměstnance k zajištění jeho bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; zabezpečit přiměřenou odbornou praxi zaměstnancům - absolventům středních a vysokých škol; zabezpečit zaškolení nebo zaučení těm zaměstnancům, kteří vstupují do pracovního poměru bez kvalifikace; pokud je to třeba zaučit zaměstnance, který přechází na nové pracoviště nebo na nový druh či způsob práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace. Pro některá odvětví je vzdělávání a nezbytné předpoklady pro výkon určitých profesí upraveno zákony nebo vyhláškami[7]. Právní úprava povinného vzdělávání se projevuje ve struktuře neformálního vzdělávání. Právě kurzy povinného vzdělávání jsou poskytovány nejčastěji, v průběhu roku 2004 tyto kurzy zabezpečovalo více jak 80 % šetřených podniků. Kurzy povinného vzdělávání byly nejčastěji poskytovány osobám zastávajícím kvalifikačně méně náročné pozice (KZAM 4-9).

Obrázek 2: Neformální vzdělávání na podnicích



Poznámka: podíl podniků, které na otázku s jakou intenzitou poskytují jednotlivé formy vzdělávání jednotlivým kategoriím pracovníků odpověděly často a méně často. Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Vzdělávání prostřednictvím odborných kurzů bez ohledu na jejich formu bylo v inovačních podnicích soustředěno zejména na **technické pracovníky** (KZAM 3) následované odbornými a duševními pracovníky (KZAM 2). S nejmenší a téměř shodnou intenzitou byly kurzy poskytovány pracovníkům na kvalifikačně méně náročných pozicích (KZAM 4-9) a na pozicích vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1), což je ovlivněno zejména předstihem povinného vzdělávání a vzdělávání v podnicích u kvalifikačně méně náročných profesích ve srovnání s vedoucími a řídícími pracovníky.

Jednotlivé typy vzdělávacích kurzů jsou využívány s rozdílnou intenzitou u jednotlivých pracovních pozic. Kurzy povinného vzdělání stejně tak jako rekvalifikační kurzy jsou nej-

[7] Například zdravotnictví, školství, veřejná správa, elektrotechnika.

více využívány u osob na kvalifikačně nenáročných pozicích (cca 90 % resp. 22 % podniků). **Kurzy v ČR** jsou u všech zaměstnaneckých kategorií častěji využívané než kurzy v zahraničí, přičemž rozdíl se prohlubuje s klesajícími kvalifikačními nároky jednotlivých zaměstnaneckých pozic. Kurzy v ČR jsou nejčastěji poskytovány technickým pracovníkům (53 % podniků), kurzy v zahraničí vědeckým a odborným duševním pracovníkům a vedoucím a řídícím pracovníkům (cca 16-17 % podniků).

Podniky dávají přednost vzdělávání zaměstnanců **uvnitř podniku** před možností vzdělávat je mimo podnik opět u všech zaměstnaneckých kategorií. Obdobně jako v případě vzdělávání v ČR a v zahraničí i zde platí, že s klesající kvalifikační náročností se zvyšuje rozdíl ve využívání vzdělávání uvnitř podniku a mimo podnik, s klesající kvalifikační náročností se snižuje podíl podniků poskytujících vzdělávání mimo podnik rychleji než podíl podniků poskytujících vzdělávání uvnitř podniku. Kurzy v podniku jsou nejčastěji nabízené technickým pracovníkům (KZAM 3) a pracovníkům na kvalifikačně méně náročných pozicích (KZAM 4-9), cca 53 % podniků nabízí tento typ kurzů zmíněným zaměstnaneckým kategoriím. Kurzy mimo podnik jsou nejčastěji nabízené osobám zastávajícím pozice KZAM 2 a KZAM 3, cca 41 % podniků.

I když téměř jedna třetina zkoumaných podniků (31 %) je součástí skupiny podniků či **sítě podniků**, podíl podniků využívajících této skutečnosti ke vzdělávání svých zaměstnanců je poměrně nízký, ve vazbě na jednotlivé zaměstnanecké kategorie je využívá 12 – 18 % podniků. Dá se očekávat, i s ohledem na veřejnou podporu síťovacím aktivitám, že tento typ vzdělávání se bude dále v podnicích rozvíjet. V současné době je nejvíce zaměřen na vzdělávání vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1).

Rekvalifikační vzdělávání představuje celkově nejméně využívaný typ vzdělávání, je téměř výlučně zaměřeno na osoby zastávající kvalifikačně nenáročné profese. Vůči nim tento typ vzdělávání využívalo 22 % podniků, vůči ostatním profesím podíl nepřesáhl 7 % podniků.

Jak přistupovaly podniky rozdílných inovačních typů k neformálnímu vzdělávání svých zaměstnanců zastávajících rozdílné profese ilustrují obrázky P1-P4 v příloze k 2.4. Z analýzy byly vyjmuty kurzy poskytované v rámci povinného vzdělávání, neboť rozdíly v intenzitě jejich poskytování vyplývají ze zákona. Lze však vyslovit domněnku, že rozsáhlejší povinnosti v rámci povinného vzdělávání zužují prostor pro ostatní typy neformálního vzdělávání.

Vůči zaměstnancům na **vedoucích a řídích pozicích** (KZAM 1) se nejvíce angažovaly strategické podniky, menší intenzitu vykázaly podniky modifikující. S výjimkou poskytování kurzů v rámci sítě podniků a rekvalifikačních kurzů se neformálnímu vzdělávání více věnovaly podniky nárazové než přejímající. Přejímající podniky drží prvenství v poskytování rekvalifikačních kurzů, tento typ vzdělávání však uplatňoval zanedbatelný počet podniků.

Strategické podniky ve větší míře než ostatní typy inovačních podniků neformálně vzdělávají i osoby na pozicích vědeckých a odborných duševních pracovníků (KZAM 2), za nimi následují podniky modifikující, přejímající a nárazové. Přejímající podniky výrazně předstihují podniky nárazové v případě méně obvyklých kurzů, v kurzech poskytovaných v rámci sítě podniků a v rekvalifikačních kurzech.

Technikům (KZAM 3) z hlediska neformálního vzdělávání opět největší pozornost věnují strategické podniky, o něco menší modifikující podniky, následované podniky přejímajícími a nárazovými. Naprosto stejný závěr platí i pro vzdělávání osob na kvalifikačně méně náročných postech (KZAM 4-9). Předstih přejímajících podniků před nárazovými inovač-

ními podniky je opět ovlivněn zejména vyšší intenzitou využívání kurzů poskytovaných v síti a rekvalifikačních kurzů.

Shrnutí

V rámci neformálního vzdělávání jsou vedle povinného vzdělávání nejčastějším typem neformálního vzdělávání kurzy v ČR a kurzy realizované uvnitř podniku. Málo využívanou možností jsou kurzy zabezpečované v rámci sítí, přestože je cca jedna třetina podniků součástí sítě podniků, vzdělávání v rámci sítí využívá pouze cca 12-18 % podniků. Rekvalifikační vzdělávání patří spolu se vzděláváním v zahraničí také k méně využívaným možnostem, vzdělávání v zahraničí je více zajišťováno pro kvalifikačně náročné profese, vzdělávání rekvalifikační naopak pro profese kvalifikačně nenáročné.

Nejvíce se neformálního vzdělávání účastní techničtí pracovníci (KZAM 3), dále odborní a duševní pracovníci (KZAM 2). S nejmenší a téměř shodnou intenzitou byly kurzy poskytovány pracovníkům na kvalifikačně méně náročných pozicích (KZAM 4-9) a na pozicích vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1).

Neformálnímu vzdělávání věnují největší pozornost podniky strategické a modifikující, a to vůči všem zaměstnaneckým pozicím. Ve vztahu k vedoucím a řídím pracovníkům se více angažují podniky nárazového inovačního typu než podniky přejímající, ve vztahu k ostatním profesím naopak podniky přejímající než nárazové.

2.4.3 Informální učení

Informální učení na pracovišti je často významnějším zdrojem informací a zkušeností než je tomu u kurzů neformálního vzdělávání. Zjišťovali jsme, jak podniky podporují u jednotlivých kvalifikačních kategorií pracovníků následující způsoby informálního učení :

- zaučení na pracovišti,
- koučování,
- rotační stáž v různých formách,
- zkušenostní učení v rámci pracovních týmů,
- Internet,
- využívání odborné literatury,
- účast na konferencích.

Podporu jednotlivých způsobů informálního učení na pracovištích pro jednotlivé kvalifikační kategorie pracovníků ukazuje obrázek P5 v příloze k 2.4. Nejčastějším způsobem předávání informací a zkušeností na pracovištích je zaučení nových pracovníků. Uplatňuje se zejména u méně kvalifikovaných pracovníků (KZAM 4-9), a to ve více než třech čtvrtinách podniků. Četnost uplatnění klesá se zvyšující se kvalifikací zaměstnanců. Zatímco u technických pracovníků (KZAM 3) se uplatňuje často a méně často ještě u více jak poloviny podniků, v případě vedoucích a vědeckých a odborných pracovníků (KZAM 2) je to ve 40 % podniků a v případě vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1) již pouze v jedné třetině podniků, a to převážně u velkých podniků. To je způsobeno zejména tím, že méně kvalifikovaní nebo nekvalifikovaní zaměstnanci potřebují přímé zaškolení zpravidla pod dohledem a pro konkrétní práci a podnik je povinen jim je poskytnout.

Realizaci koučování jakožto dlouhodobého vedení pracovníka zkušeným pracovníkem – koučem bychom předpokládali spíše u vysoce kvalifikovaných nebo řídících pracovníků,

protože jde o poměrně náročný proces. Avšak podniky jej používají u pracovníků všech kvalifikačních skupin, ale poměrně málo (do 15 % podniků).

Dalšími využívanými způsoby přenosu zkušeností jsou rotační stáže, a to převážně ve vlastním podniku. Ty jsou opět využívány podniky více pro méně kvalifikované než pro vysoce kvalifikované pracovníky, i když rozdíly nejsou tak velké. Pro nekvalifikované (KZAM 4-9) a pro technické pracovníky (KZAM 3) jsou využívány více jak ve čtvrtině podniků, Pro vědecké a odborné pracovníky v 19 % podniků a pro řídící pracovníky ve 12 % podniků. Tytéž přístupy platí i v případě zkušenostního učení v rámci pracovních týmů v podniku, kde zaměstnanci pracují. Podniky jej podporují také častěji u méně kvalifikovaných pracovníků (KZAM 4-9 – 40 % podniků, KZAM 3 – 35 % podniků), než u vysoce kvalifikovaných (KZAM 2 – 33 % podniků) pracovníků a nejméně u řídících pracovníků (KZAM 1 – 24 % podniků). Je evidentní, že pro řídící pracovníky by byly přínosnější rotační stáže a zkušenostní učení i v jiných podnicích, ale ty jsou využívány minimálně.

Naopak zcela jiný obrázek se nabízí v případě využívání Internetu, odborné literatury, příp. konferencí. Tyto prostředky informálního učení jsou podniky podporovány zejména pro kvalifikované, pro nekvalifikované v mnohem menší míře. Z údajů vyplývá, že využívání **Internetu** je podporováno téměř všemi podniky pro všechny kvalifikační kategorie, pro nekvalifikované (KZAM 4-9) ovšem pouze v přibližně třetina inovačních podniků. Využívání odborné literatury je opět podporováno zejména u všech kategorií kvalifikovaných, nejvíce u vědeckých a odborných pracovníků (KZAM 2) v 90 % podniků. Účast na konferencích je podporována u kvalifikovaných pracovníků (KZAM 1,2) ve více jak polovině podniků, u technických pracovníků (KZAM 3) stále ještě ve 40 % podniků, u nekvalifikovaných však minimálně.

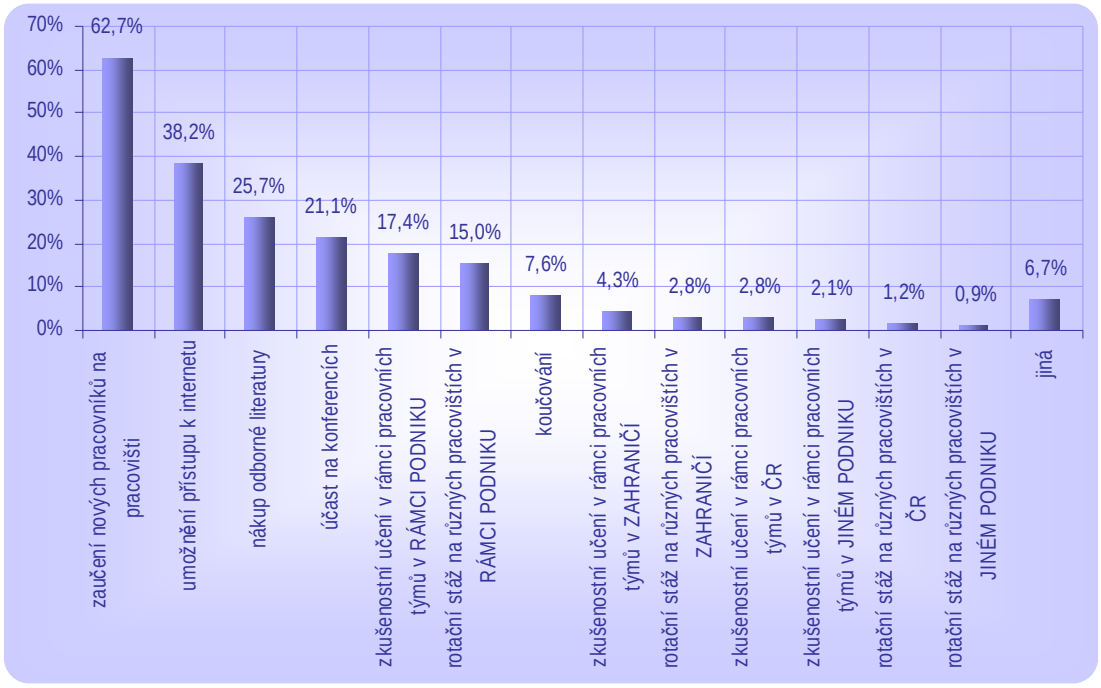
Podpora informálního učení se liší i podle **velikosti podniku**.(viz Příloha k 2.4, obrázek P6) Velké podniky využívají častěji přímých forem předávání informací a zkušeností (zaučení, rotační stáže, zkušenostní učení v týmu), malé podniky naopak podporují sebevzdělávání.

Rozdíly mezi různými **typy inovačních podniků** (viz Příloha, obrázek P7) se projevují zejména v tom, že strategické a modifikující podniky využívají významně více všech forem informálního učení (kromě zaučení) než další dva typy podniků. Koučování, které je celkově využíváno v malé míře se uplatňuje zejména ve strategických podnicích. Přístup k Internetu poskytují prakticky všem svým kvalifikovaným zaměstnancům (KZAM 1,2,3) všechny podniky, liší se naopak v umožnění přístupu nekvalifikovaným (KZAM 4). Zatímco strategické podniky jej umožňují v téměř polovině podniků, ostatní inovační podniky v přibližně jedné třetině podniků. Strategické a modifikující podniky poskytují všem svým zaměstnancům také odbornou literaturu (až 90 % podniků) ve větší míře než ostatní dva typy podniků. Strategické podniky ji pak zpřístupňují ve větší míře i nekvalifikovaným (až polovina podniků). Účast na konferencích využívají opět více strategické a modifikující podniky především pro řídící pracovníky a vědecké a odborné pracovníky (dvě třetiny podniků), ale i pro technické pracovníky (polovina podniků).

Následující obrázek (č. 3) ukazuje způsoby informálního učení, které se podnikům nejlépe osvědčily. Nejvíce se osvědčilo zaučení nových pracovníků na pracovišti (zejména ve velkých podnicích); dále pak umožnění přístupu k Internetu (zejména v malých a středních podnicích a v podnicích bez zahraniční účasti), nákup odborné literatury (opět zejména v malých a středních podnicích a v podnicích bez zahraniční účasti) a účast na konferencích (zde se jednotlivé kategorie podniků příliš nelišily). Účast na konferencích je ovšem zároveň považována vedle rotační stáže v zahraničí za nejméně osvědčenou formu, efekt je

tedy závislý na jejich kvalitě. Více jak pětina podniků však uvedla, že všechny formy podpory informálního učení na pracovišti se jim osvědčily.

Obrázek 3: Osvědčené způsoby informálního učení



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů

Shrnutí:

Pro méně kvalifikované zaměstnance hraje přenos informací a zkušeností na pracovišti významnější roli než pro kvalifikovanější zaměstnance, u kterých se přikládá větší význam sebevzdělávání. Informální učení na pracovištích je podporované pro méně kvalifikované jinými formami než pro kvalifikované pracovníky. Dělicí čára je přitom mezi kategoriemi KZAM 1, 2, 3 a KZAM 4-9. Zatímco méně kvalifikovaní pracovníci získávají informace a zkušenosti více přímým kontaktem se spolupracovníky (zaučení, rotační stáž, zkušenostní učení v rámci týmu), u kvalifikovaných pracovníků hrají tyto formy méně významnou úlohu. Naopak podniky u nich podporují sebevzdělávání tím, že jim umožňují přístup k informačním zdrojům a výměnu zkušeností s kolegy v rámci konferencí. Oslovené podniky předpokládají, že místa vedoucích a řídících pracovníků, vědeckých a odborných pracovníků, ale i techniků zastávají vzdělaní lidé s rozhledem, kteří jsou spíše nositeli informací a zkušeností pro ostatní pracovníky. Podstatným zjištěním je to, že důraz na sebevzdělávání se týká i technických pracovníků KZAM 3, kteří mají v našich podmínkách převážně středoškolskou kvalifikaci a nebyli dosud vedeni k tomu, aby se byli schopni celoživotně samostatně učit.

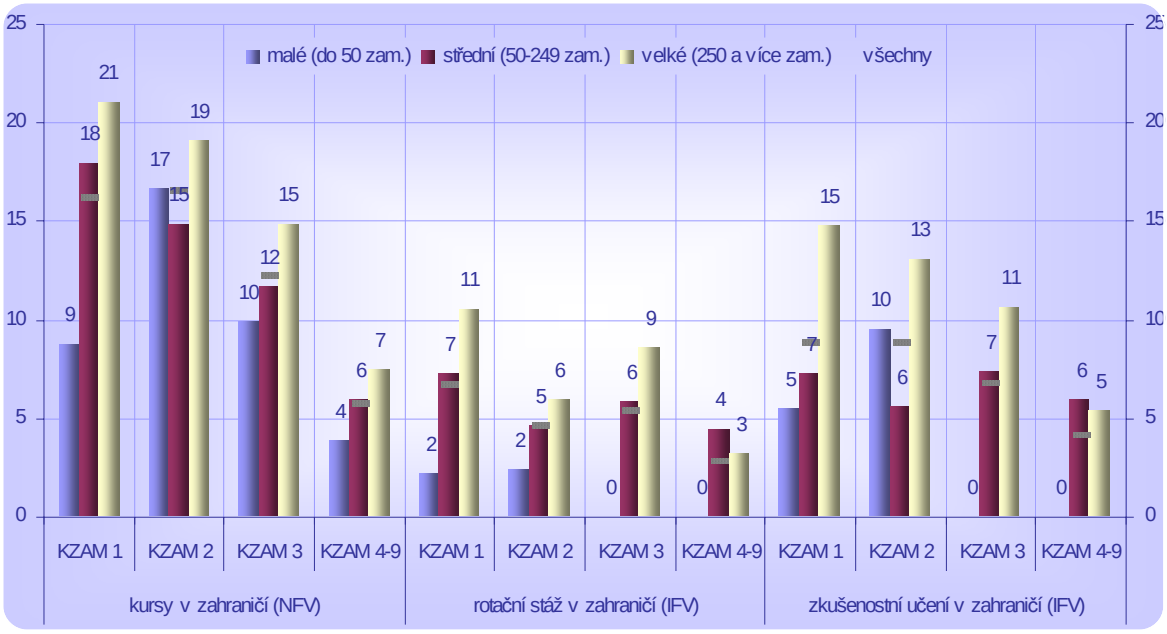
2.4.4 Vzdělávání zaměstnanců v zahraničí a inovace

Vzdělávání v zahraničí je významným faktorem získávání znalostí potřebných pro rozvoj všech inovačních aktivit. I když ho využívá jen velmi málo podniků, sledovali jsme, v kterých podnicích a u kterých kategorií pracovníků se především uplatňuje. (viz obr. 4)

Nejvíce se uplatňují vzdělávací kurzy v zahraničí, a to zejména **pro kvalifikované pracovníky KZAM 1,2,3** (12-16 % podniků je organizuje často a méně často), dále pak zku-

šenostní učení v rámci pracovních týmů v zahraničí taktéž pro kvalifikované pracovníky (7-9 % podniků) a nejméně pak rotační stáže v zahraničí, které jsou pro kvalifikované pracovníky organizovány pouze v 5-7 % podniků.

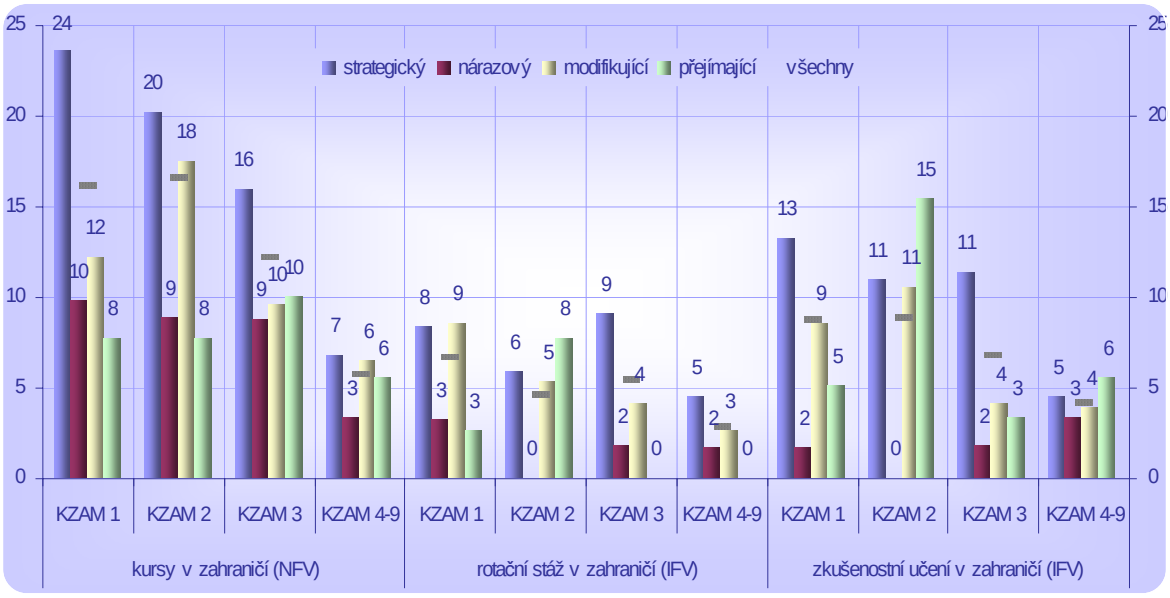
Obrázek 4: Vzdělávání v zahraničí a velikost podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Všechny formy vzdělávání v zahraničí jsou realizovány převážně **podniky se zahraniční účastí**, které vysílají jednotlivé kategorie kvalifikovaných pracovníků KZAM 1,2,3 přibližně ve stejném rozsahu (cca 30 % podniků vysílá na vzdělávací kurzy). České podniky vysílají do zahraničí na vzdělávací kurzy především vědecké a odborné pracovníky KZAM 2.(13 % podniků), dále pak řídící pracovníky 11 % podniků) a mnohem méně technické pracovníky KZAM 3 (7 %podniků). Dále do zahraničí vysílají své pracovníky především **střední a velké podniky**, malé podniky se jim vyrovnají pouze co se týká zahraničního vzdělávání vědeckých a odborných pracovníků (KZAM 2). Pro srovnání je v obrázku vyznačena (vodorovnou čárkou) pozice všech podniků sledovaného souboru.

Obrázek 4: Vzdělávání v zahraničí a typy inovačních podniků.



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Dále se ukazuje se, že podniky **strategického inovačního typu** (viz obrázek 4) realizují kurzy dalšího vzdělávání v zahraničí častěji než ostatní podniky V případě rotačních stáží v zahraničních podnicích a zkušenostního učení v rámci pracovních týmů v zahraničí jsou aktivní i modifikující a přejímající inovační podniky, a to zejména v případě vědeckých a odborných pracovníků a vedoucích a řídících pracovníků. Pro srovnání je opět v obrázku vyznačena (čárkou) pozice všech podniků sledovaného souboru.

Své pracovníky vysílají do zahraničí především ty podniky, které se věnují uvádění inovací na trh, vnitropodnikovému výzkumu a vývoji, získávání výsledků externího výzkumu a získávání strojů a zařízení. Zatímco podniky, které se věnují vnitropodnikovému výzkumu posílají do zahraničí především vědecké a odborné pracovníky (KZAM 2), podniky, které se věnují získávání strojů a zařízení a uvádění inovací na trh vysílají častěji méně kvalifikované pracovníky (KZAM 3 resp. KZAM 3-9) (viz Příloha k 2.4, obrázek P8)

Shrnutí:

Přestože neformální vzdělávání a informální učení pracovníků v zahraničí nehraje v inovačních podnicích významnou roli, realizuje se především pro kvalifikované pracovníky KZAM 1,2,3 ve středních a velkých podnicích se zahraniční účastí. Malé podniky vysílají do zahraničí především vědecké a odborné pracovníky. Strategické inovační podniky jsou v tomto směru nejaktivnější a vysílají do zahraniční především kvalifikované pracovníky (KZAM1,2i3).

SHRNUTÍ A ZÁVĚRY

Vzdělávání v podnicích je předmětem zájmu mnoha vědních oborů, ekonomii nevyjímaje. V ekonomické literatuře je pozornost věnována zejména otázkám spojeným s investicemi do vzdělávání, s jejich návratností, s efekty plynoucími z podnikového vzdělávání a jejich rozdělování mezi zaměstnavatele a zaměstnance, nerovnostmi v přístupu k podnikovému vzdělávání a jeho dopady na akumulaci lidského kapitálu.

Závěry o přístupu inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů se vztahují ke vzorku 327 podniků, na kterých bylo provedeno šetření v říjnu a listopadu roku 2004 a v lednu roku 2005. Nelze je považovat za reprezentativní pro celý segment inovačních podniků. Inovační podniky nepředstavují vzhledem k rozsahu a významu inovačních aktivit vnitřně homogenní skupinu, jsou v ní zastoupeny čtyři typy inovačních podniků: podniky strategické, modifikující, nárazové a přejímající.

Strategické inovační podniky se výrazně odlišují od ostatních typů inovačních podniků zejména tím, že akcentují především vnitropodnikový výzkum a vývoj jako svou nejvýznamnější inovační aktivitu a na rozdíl od ostatních typů inovačních podniků (zejména od přejímajících) často realizují všechny formy inovačních aktivit. Jako strategické inovační podniky se identifikují častěji podniky velké (více jak 250 zaměstnanců), které mají zahraničního vlastníka. Inovace pak považují za nejvýznamnější zdroj konkurenční výhody svého podniku.

Inovační podniky jako celek mají vcelku rovnoměrné rozložení pracovníků vykonávajících různě kvalifikačně náročné činnosti. Kvalifikační struktura je závislá na velikosti podniku, čím menší podnik, tím má vyšší podíl vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. To je způsobeno tím, že velké podniky, i když jsou často inovačně výkonnější než malé, realizují velkou část rutinních činností ve výrobě nebo administrativě zastávaných méně kvalifikovanými pracovníky. Inovační činnosti u nich tvoří zpravidla jen část činností, zatímco malé inovační podniky nejsou zpravidla zatíženy tak velkým podílem rutinních činností. Přejímající podniky mají také nižší podíl kvalifikovaných pracovníků. Strategické inovační podniky se odlišují od ostatních typů vyšším podílem vědeckých a odborných duševních pracovníků (KZAM 2).

Inovační podniky získávají pracovníky pro své aktivity převážně z vlastních řad, z volného trhu jsou získáváni pracovníci především pro náročnější inovační aktivity (např. vnitropodnikový výzkum). Přitom je využívána inzerce, vlastní kontakty a doporučení i spolupráce s úřady práce. To lze vysvětlit zřejmě tím, že i pro tyto náročné aktivity podniky poptávají pracovníky všech, tedy i nižších kvalifikačních kategorií, které mohou získat inzercí nebo spoluprací s úřady práce. Pracovníky pro kvalifikačně náročnější činnosti lze zpravidla lépe získat na základě osobních kontaktů a doporučení. Pro konkrétní inovační aktivity chybějí především náročné technické profese, obchodníci, ale i dělnické profese. Nejčastěji je u chybějících profesí požadováno vysokoškolské vzdělání. Tím se vyznačují především velké a střední podniky a strategické inovační podniky na rozdíl od malých podniků a podniků, které přejímají inovace. Ty poptávají ve větší míře především vyučené pracovníky. Podniky organizují pro pracovníky zajišťující inovační aktivity vzdělávání, zaměřené převážně na seznámení se s novými stroji, materiály, postupy a technologiemi. Dopady nedostatku kvalifikovaných pracovníků řeší aktivními strategiemi, tzn. zvýšením intenzity práce stávajících pracovníků, zvýšením intenzity vzdělávání a aktivním způsoby vyhledávání nových pracovníků.

Na základě zjištěných skutečností lze **charakterizovat strategický inovační podnik**, který se významně liší od ostatních typů inovačních podniků tím, že :

- nejvýznamnější inovační aktivitou je vnitropodnikový výzkum a vývoj,
- inovace a kvalifikovaní pracovníci jsou jeho nejvýznamnější konkurenční výhodou,
- vykazuje vyšší než 11% podíl vědeckých a odborných duševních pracovníků KZAM 2,
- poptává především pracovníky s vysokoškolskou kvalifikací,
- častěji využívá prostředků informálního učení i pro nekvalifikované pracovníky,
- častěji vysílá své pracovníky na vzdělávací kurzy do zahraničí.

Realizace systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů není v inovačních podnicích běžná, pouze pětina zkoumaných podniků realizuje všechny čtyři sledované fáze systémového přístupu alespoň pro některé pracovníky, tj. stanovuje požadavky na kvalifikace, hodnotí výkon pracovníků, zjišťuje vzdělávací potřeby a zpracovává individuální plány rozvoje pracovníků. Téměř všechny inovační podniky mají stanovené požadavky na kvalifikace (70 % pro všechny pracovní pozice, 27 % pro některé pracovní pozice), s postupem do navazujících fází systémového přístupu podíl podniků, které je realizují klesá. Individuální plány rozvoje zpracovávají cca dvě třetiny šetřených podniků (27 % pro všechny pracovní pozice, 41 % pro některé pracovní pozice). Jednotlivé fáze systémového přístupu jsou častěji realizované pro všechny zaměstnanecké kategorie s výjimkou individuálních plánů rozvoje. Vzhledem k náročnosti jejich zpracování dávají podniky zřejmě u masovějších profesí, u kterých nejsou vzdělávací potřeby tolik rozmanité, přednost zpracování „skupinových“ plánů, v horším případě nezpracovávají žádné plány a k rozvoji lidských zdrojů přistupují spíše nahodile, nárazově.

Přístup inovačních podniků k rozvoji lidských zdrojů je diferencovaný podle typu inovačního podniku, jeho velikosti, vlastníka a trhu, na kterém působí. Největší pozornost rozvoji lidských zdrojů věnují podniky strategického inovačního typu následované podniky modifikujícími, nárazovými a přejímajícími. Z hlediska velikosti se jedná o podniky velké, s počtem zaměstnanců převyšujícím 250 osob, které mají ve srovnání s malými podniky větší možnosti profesionální péče o rozvoj zaměstnanců a podniky se zahraničním vlastníkem. Obě tyto charakteristiky spolu souvisí, zahraniční vlastnictví je typické spíše pro velké podniky. Zahraniční vlastník uplatňuje manažerské postupy běžné v zemích svého původu, a vzhledem k tomu, že se jedná o investory z vyspělých zemí, jedná se i o propracovanější postupy ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů. Z hlediska trhu, na kterém podnik působí jsou nejaktivnější podniky působící na mezinárodním trhu, kdy se jedná opět zejména o velké podniky.

Rozvoj lidských zdrojů je na podnicích zabezpečován jednotlivými formami vzdělávání. Zaměstnanci jsou zaměstnavateli motivováni k účasti na vzdělávání prostřednictvím různých **pobídek**. Nejaktivnější jsou v tomto ohledu opět podniky strategického a modifikujícího typu, s poměrně velkým předstihem před podniky nárazového a přejímajícího inovačního typu. Prvenství strategických inovačních podniků je ovlivněno nejen jejich velikostní strukturou, ve srovnání s ostatními typy podniků je zde nejvyšší zastoupení velkých podniků zaměstnávajících 250 více osob, ale i rychlostí obměny produkce. V rámci strategických podniků je opět nejvyšší podíl podniků, u kterých stáří produktu nepřesahuje tři roky.

Nejčastěji využívanou pobídkou u všech typů podniků byly kurzy realizované v pracovní době, následované v případě strategických a modifikujících podniků příslibem finančního postupu, u podniků přejímajících a nárazových příslibem pracovního postupu. Nejméně

využívanou pobídkou bylo u všech podniků placené studijní volno, což odpovídá velmi nízkému podílu podniků, ve kterých si zaměstnanci doplňují formální vzdělání.

Inovační podniky nestimulují k dalšímu vzdělávání všechny profese stejnou měrou. Strategické inovační podniky společně s nárazovými inovačními podniky věnují v tomto směru největší pozornost technickým pracovníkům (KZAM 3), na druhém místě vědeckým a odborným duševním pracovníkům (KZAM 2), zatímco u modifikujících a přejímajících podniků je toto pořadí obrácené. Prvenství vědeckých a odborných duševních pracovníků u inovačních podniků, ve kterých podle definice hraje vlastní výzkum a vývoj poměrně okrajovou roli, je dáno tím, že tyto profese jsou zastoupeny v poměrně malé části těchto podniků a pokud je tyto podniky zaměstnávají, potom ji věnují velkou pozornost. Nejdiferencovaněji, tedy s největším rozdílem v uplatňování pobídek vůči jednotlivým profesím přistupovaly podniky přejímající, s nejmenšími rozdíly naopak podniky nárazové.

Kontrolu kvality vzdělávání a **hodnocení jeho přínosů** provádí pouze část inovačních podniků, které své zaměstnance vzdělávají. Větší pozornost je věnována hodnocení přínosů (80,4 % podniků) než kontrole kvality (66,1 % podniků). Nejvíce se jak v kontrole kvality, tak v hodnocení přínosů angažují podniky strategické, nejméně naopak podniky přejímající. Podniky, které jsou aktivnější ve vzdělávání i ve využívání pobídek jsou aktivnější také v těchto činnostech. Pozitivní vazba se prokázala k velikosti podniku, větší podniky více kontrolují a hodnotí, a k charakteru vlastnictví. Podniky se zahraničním vlastníkem ve srovnání s podniky s domácím vlastníkem realizují tyto činnosti častěji. To je do určité míry ovlivněno i skutečností, že zahraničního vlastníka mají více podniky velké ve srovnání s podniky malými. Přínosy vzdělávání jsou nejčastěji hodnoceny ve všech typech inovačních podniků nadřízeným účastníka vzdělávání.

V převažující většině inovačních podniků lokalizovaných v ČR si zaměstnanci nezvyšují svoji kvalifikaci prostřednictvím vzdělávání ve školách. Bez ohledu na úroveň vzdělávání se nejčastěji **formálně vzdělávají** techničtí pracovníci (KZAM 3), následováni duševními pracovníky (KZAM 2). S poměrně velkým odstupem a se srovnatelnou intenzitou se vzdělávají osoby zastávající kvalifikačně nenáročné posty (KZAM 4-9) a vedoucí a řídící pracovníci (KZAM 1). Podíl podniků, ve kterých se jejich zaměstnanci formálně vzdělávají se pohybuje cca pod 10 % šetřených podniků.

V rámci **neformálního vzdělávání** jsou vedle povinného vzdělávání nejčastěji realizovány vzdělávací kurzy v ČR a kurzy uskutečňované uvnitř podniku. Málo využívanou možností jsou kurzy zabezpečované v rámci sítí, přestože je cca jedna třetina podniků součástí sítě podniků, vzdělávání v rámci sítí využívá pouze cca 12-18 % podniků. Dá se očekávat další rozšíření této formy vzdělávání nejen v důsledku prohlubování spolupráce již zasíťovaných podniků, ale i v důsledku veřejné podpory propojování dalších podniků do sítí. Rekvalifikační vzdělávání patří spolu se vzděláváním v zahraničí také k méně využívaným možnostem, vzdělávání v zahraničí je více zajišťováno pro kvalifikačně náročné profese, vzdělávání rekvalifikační naopak pro profese kvalifikačně nenáročné. Nejvíce jsou vzdělávací kurzy zajišťovány pro technické pracovníky (KZAM 3) a dále pro odborné pracovníky (KZAM 2). S nejmenší a téměř shodnou intenzitou byly kurzy poskytovány pracovníkům na kvalifikačně méně náročných pozicích (KZAM 4-9) a na pozicích vedoucích a řídících pracovníků (KZAM 1).

Neformálnímu vzdělávání věnují největší pozornost podniky strategické a modifikující, a to vůči všem zaměstnaneckým pozicím. Ve vztahu k vedoucím a řídím pracovníkům se více angažují podniky nárazového inovačního typu než podniky přejímající, ve vztahu k ostatním profesím naopak podniky přejímající než nárazové.

Informální učení realizované jako zaučení na pracovišti, koučování, rotační stáže, zkušenostní učení v rámci pracovních týmů, ale i využívání internetu a odborné literatury nebo účast na konferencích představuje důležitou složku péče podniků o rozvoj zaměstnanců. Pro méně kvalifikované zaměstnance hraje přenos informací a zkušeností na pracovišti významnější roli než pro kvalifikovanější zaměstnance, u kterých se přikládá větší význam sebevzdělávání. Informální učení na pracovištích je podporované pro méně kvalifikované jinými formami než pro kvalifikované pracovníky. Dělicí čára je přitom mezi kategoriemi KZAM 1, 2, 3 a KZAM 4-9. Zatímco méně kvalifikovaní pracovníci získávají informace a zkušenosti více přímým kontaktem se spolupracovníky (zaučení, rotační stáž, zkušenostní učení v rámci týmu), u kvalifikovaných pracovníků hrají tyto formy méně významnou úlohu. Naopak podniky u nich podporují sebevzdělávání tím, že jim umožňují přístup k informačním zdrojům a výměnu zkušeností s kolegy v rámci konferencí. Oslovené podniky předpokládají, že místa vedoucích a řídících pracovníků, vědeckých a odborných pracovníků, ale i techniků zastávají vzdělaní lidé s rozhledem, kteří jsou spíše nositeli informací a zkušeností pro ostatní pracovníky. Podstatným zjištěním je to, že důraz na sebevzdělávání se týká i technických pracovníků KZAM 3, kteří mají v našich podmínkách převážně středoškolskou kvalifikaci a nebyli dosud vedeni k tomu, aby se byli schopni celoživotně samostatně učit.

Přestože neformální vzdělávání a informální učení pracovníků v zahraničí nehraje v inovačních podnicích významnou roli, realizuje se především pro kvalifikované pracovníky KZAM 1,2,3 ve středních a velkých podnicích se zahraniční účastí. Malé podniky vysílají do zahraničí především vědecké a odborné pracovníky. Strategické inovační podniky jsou v tomto směru nejaktivnější a vysílají do zahraniční především kvalifikované pracovníky (KZAM1,2,3).

LITERATURA

Argyris, C., Schön, D.: Organizational Learning: A theory of Action Perspective. Reading, MA, Addison Wesley 1978.

Armstrong, M.: Personální management. Praha, Grada 1997.

Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E.: Who Benefits from Training and R&D: The Firm or the Workers? Working Papers, Middle East Technical University 2002.

Bartel, A.P.: Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from a Company Database. *Journal of Labor Economics*, 1995, č. 13(3), s. 401-425.

Bartel, A., Lichtenberg, F.: The Age of Technology and its Impact on Employee Wales. *Economics of Innovation and New Technology*, 1991, č. 1, s. 215–231.

Bassanini, A.: Improving Skills for more and Better Jobs: Does Training Make a Difference. OECD 2004. http://www.oecd.org/dataoecd/57/62/32159209.pdf

Black, S., Lynch, L.: Human Capital Investments and Productivity. American Economic Review, 1996, č. 86(2), s. 263–267.

Czesaná, V.: Celoživotní učení in Kadeřábková, A. a kol: Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2005- Analýza. Praha, Linde 2006.

Dearden, L., H. Reed , Van Reenen, J.: Who Gains when Workers Train? CEPR Discussion Paper No 2486, 2000.

Duncan, R. B., Weis, A.: Organizational Learning: Implication for Organizational Design. In B. M. Staw: Research in Organizational Behavior, č. 1, s. 75-123. Greenwich, CT, JAJ Press 1979.

European Commission: Flash Eurobarometr 164. Innobarometer 2004.

ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/f_innobarometer_2004_en_report.pdf

Fischer, M., Boreham, N., Nyhan, B. (eds.): European Perspectives on Learning at Work: The Acquisition of Work Process Knowledge. Cedefop reference series, Luxembourg Office for Official Publications for the European Communities 2004.

Fischer, M., Röben, P.: Ways of Organisational Learning in the Chemical Industry and their Impact on Vocational Education and Training. Institute for Technology and Education, University of Bremen 2004. http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/finalreport/hpse-ct-99-00041-final-report.pdf

de la Fuente, A., Ciccone, A.: Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2002.

Hedberg, B.: How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom and W. Starbuck Handbook of Organizational Design, č. 1, s. 3-27. Oxford, Oxford University Press 1981.

Huber, G.P.: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. *Organization Science*, 1991, č. 2 (1), s. 88-115.

Keep, E.: Knowledge & Organisational Performance. University of Warwick.

Keep, E., Mayhew, K.: Can Employers be Persuaded that Training Pays? Glasgow, Future Skills Scotland 2004.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1995.

Kuckulenz, A.: Wage and Productivity Effect of Continuing Training in Germany: A Sectoral Analysis. ZEW Mannheim.

http://www.eale.nl/conference2006/Papers%20Saturday%2016.30%20-%2018.30/add13167.pdf

MEDIAN: Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů. Praha, 2006.

Nestler, K., Kailis, E.: Continuing Vocational Training in Enterprises in the EU and Norway, Statistics in focus, Theme 3 – 3/2002. Eurostat 2002.

Pearn M., Roderick, C., Mulrooney, C.: Learning Organizations in Practice. London, McGraw-Hill 1995.

Rennison, L.W., Turcotte, J.: Productivity and Wages: Measuring the Effect of Human Capital and Technology use from Linked Employer-Employee Data. Working Paper, Finance Canada, 2004.

Senge, P. M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday 1990.

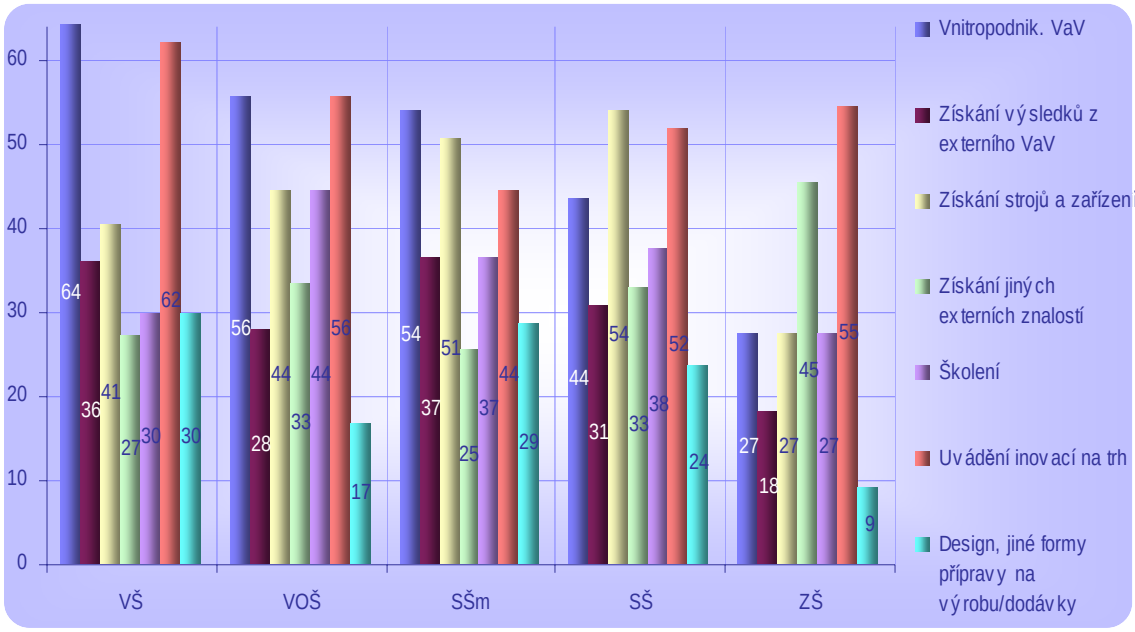
Zwick, T.: The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity. Industrial Relations, 2006, 45, s. 26-46.

http://www.open.ac.uk/lifelong-learning/papers/39295485-0007-585D-0000015700000157_EwartKeepOUCONF-Paper.doc

PŘÍLOHY

Příloha k 2.2 Inovační podniky a personální zdroje pro inovační aktivity

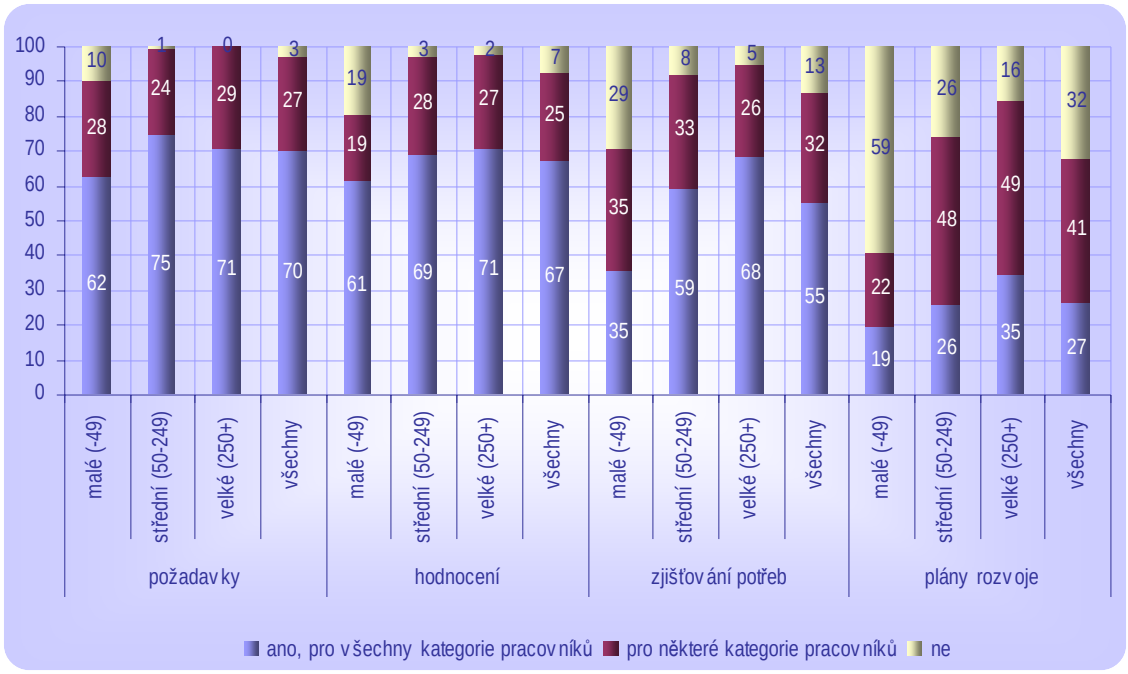
Obrázek P1: Vzdělanostní nároky na chybějící zaměstnance pro inovační aktivity (v %)



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

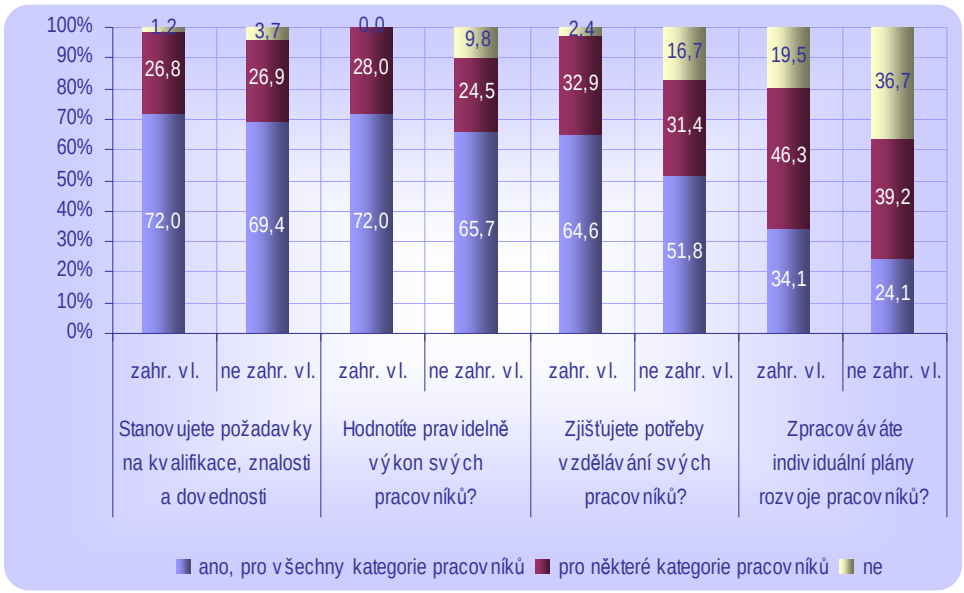
Příloha k 2.3 Přístupy k rozvoji lidských zdrojů

Obrázek P1: Přístup podniků k rozvoji lidských zdrojů ve vazbě na jejich velikost (v %)



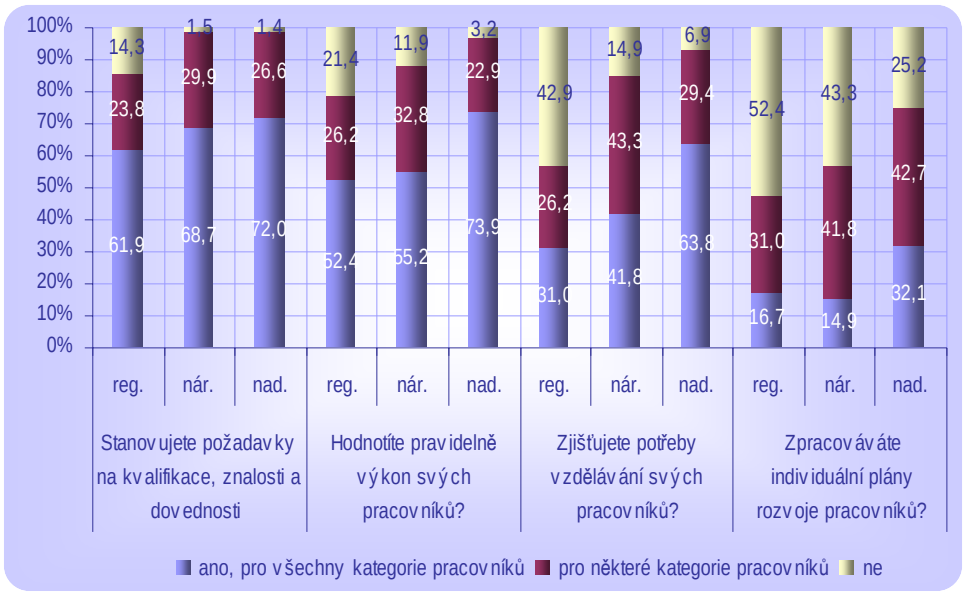
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P2: Přístup podniků se zahraničním a domácím vlastníkem k rozvoji lidských zdrojů



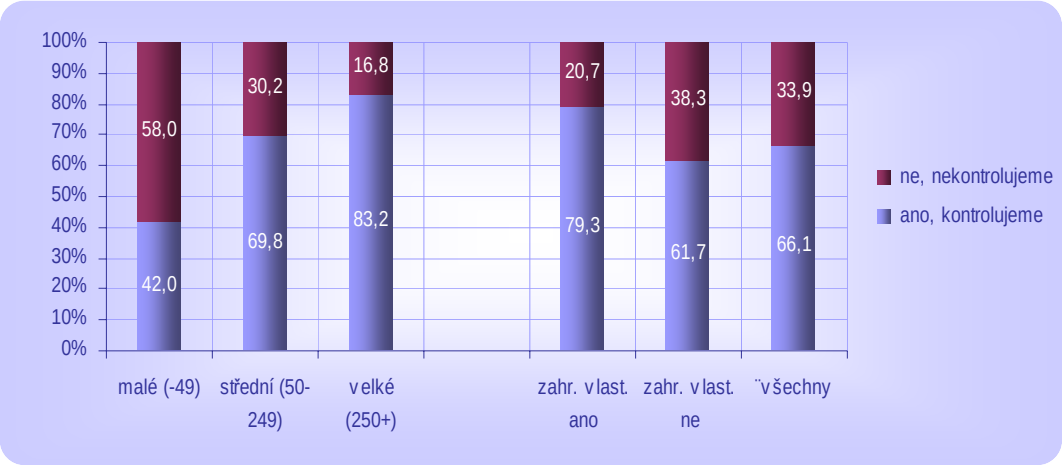
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P3: Přístup podniků působících na zahraničním, národním, regionálním trhu k rozvoji lidských zdrojů (v %)



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P4: Kontrola kvality vzdělávání dle velikostních kategorií podniků a vlastnictví (v %)



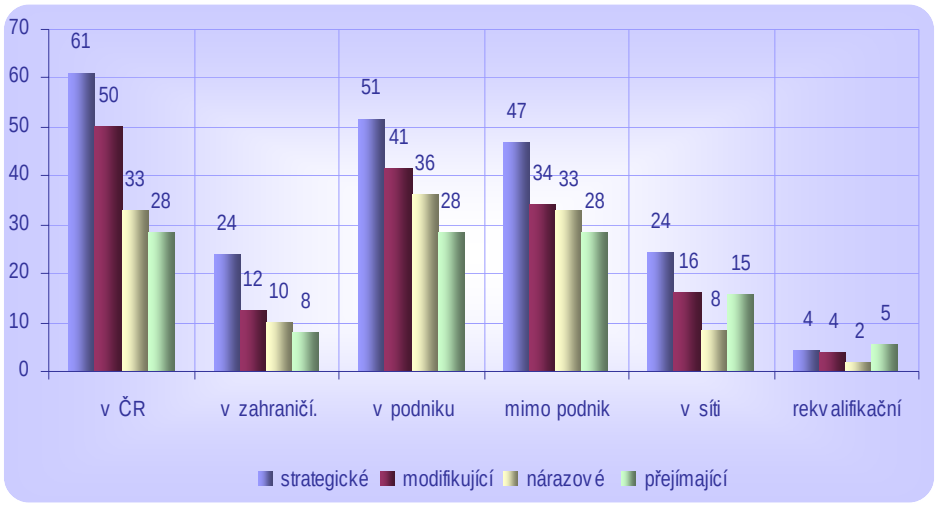
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P5: Hodnocení přínosů vzdělávání dle velikostních kategorií podniků a vlastnictví (v %)

Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

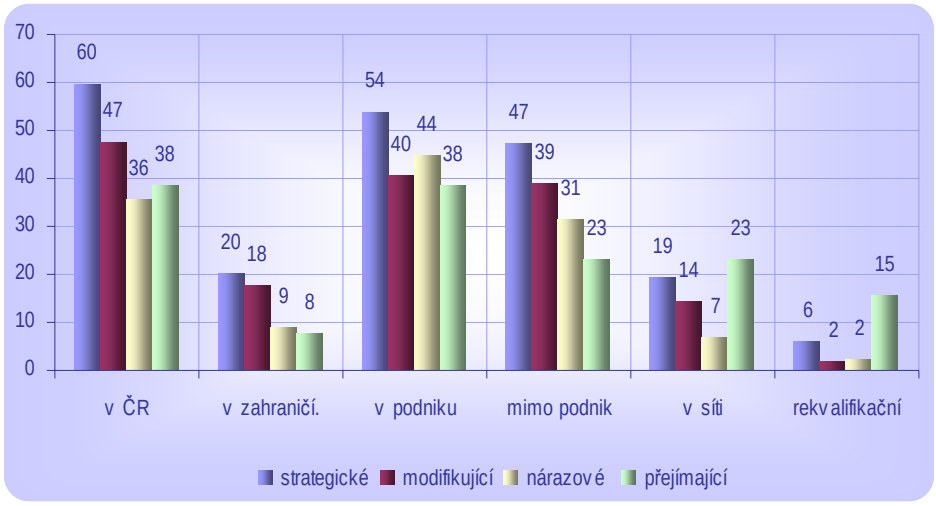
Příloha k 2.4 Vzdělávání

Obrázek P1: Neformální vzdělávání vedoucích a řídích zaměstnanců – KZAM 1 (v %)



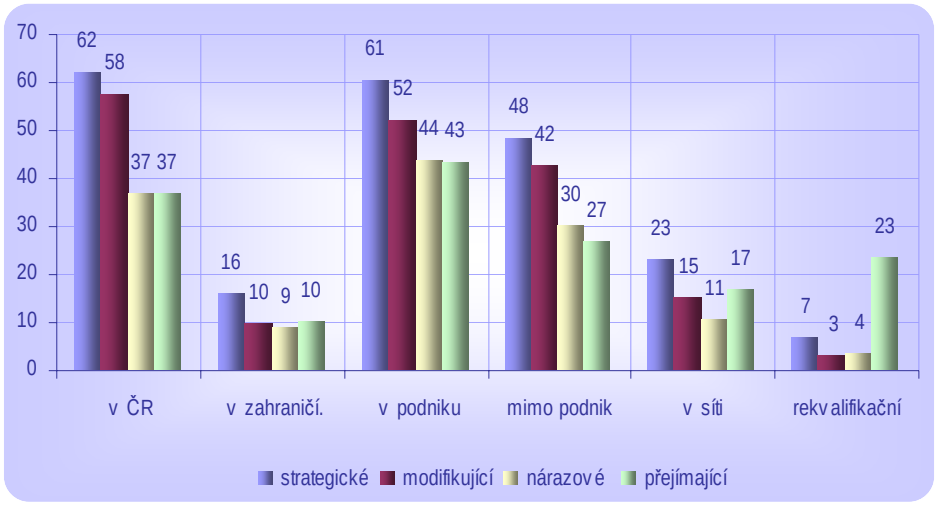
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P2: Neformální vzdělávání vědeckých a odborných duševních zaměstnanců – KZAM 2 (v %)



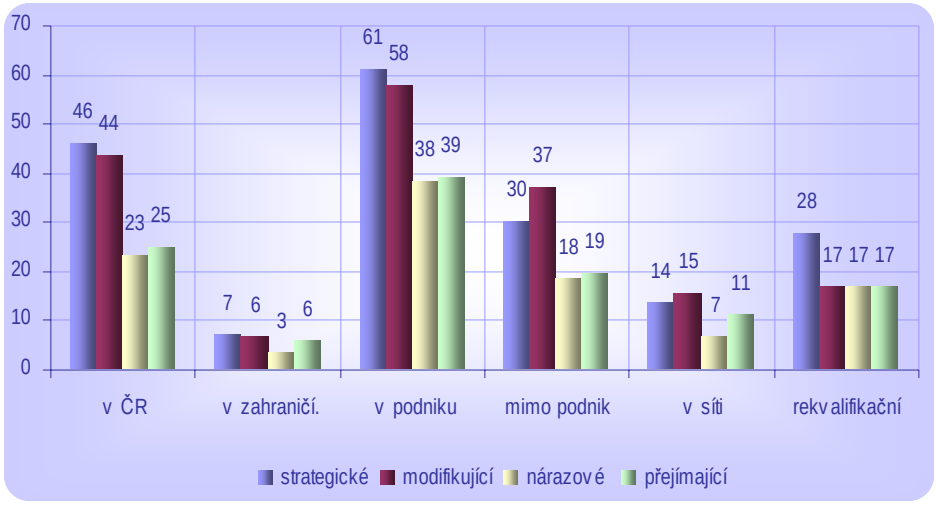
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P3: Neformální vzdělávání technických zaměstnanců – KZAM 3 (v %)



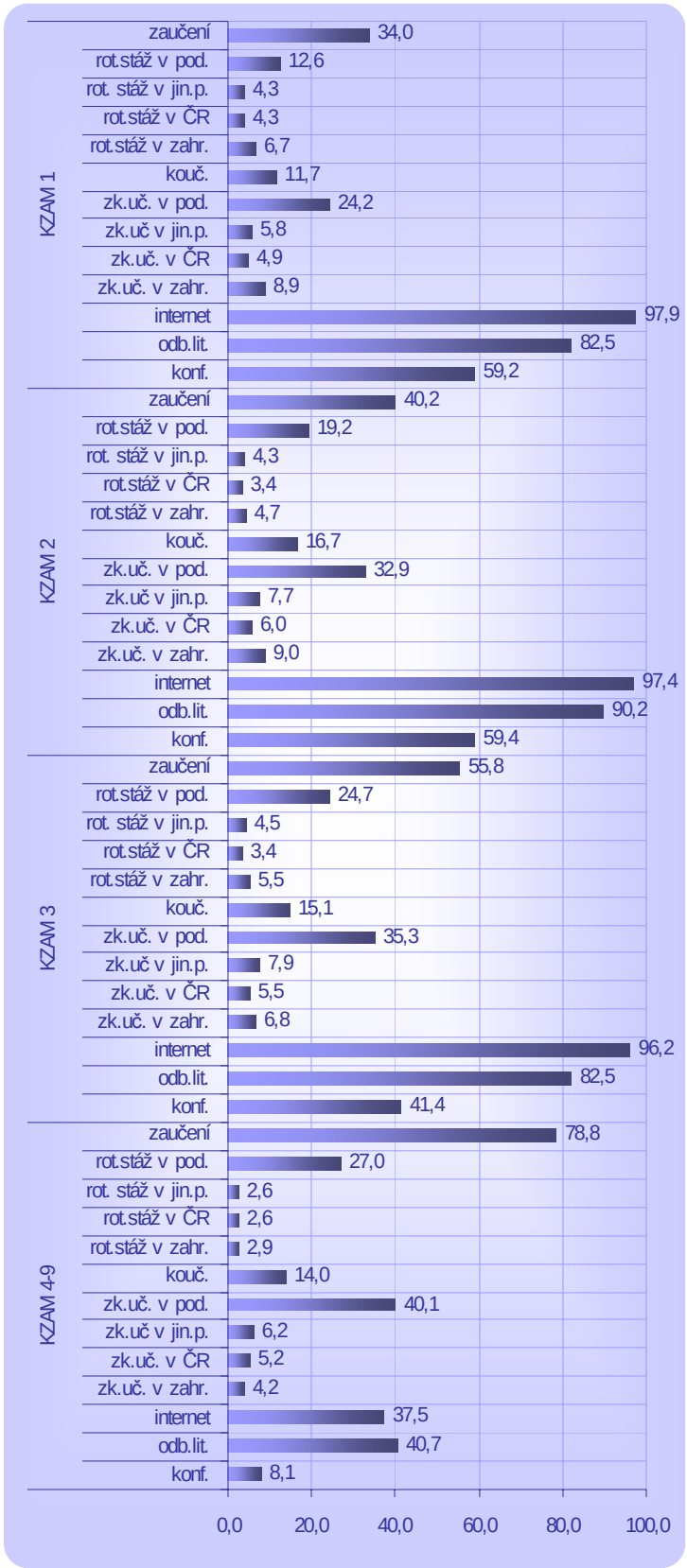
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P4: Neformální vzdělávání kvalifikačně méně náročných profesí – KZAM 4-9 (v %)



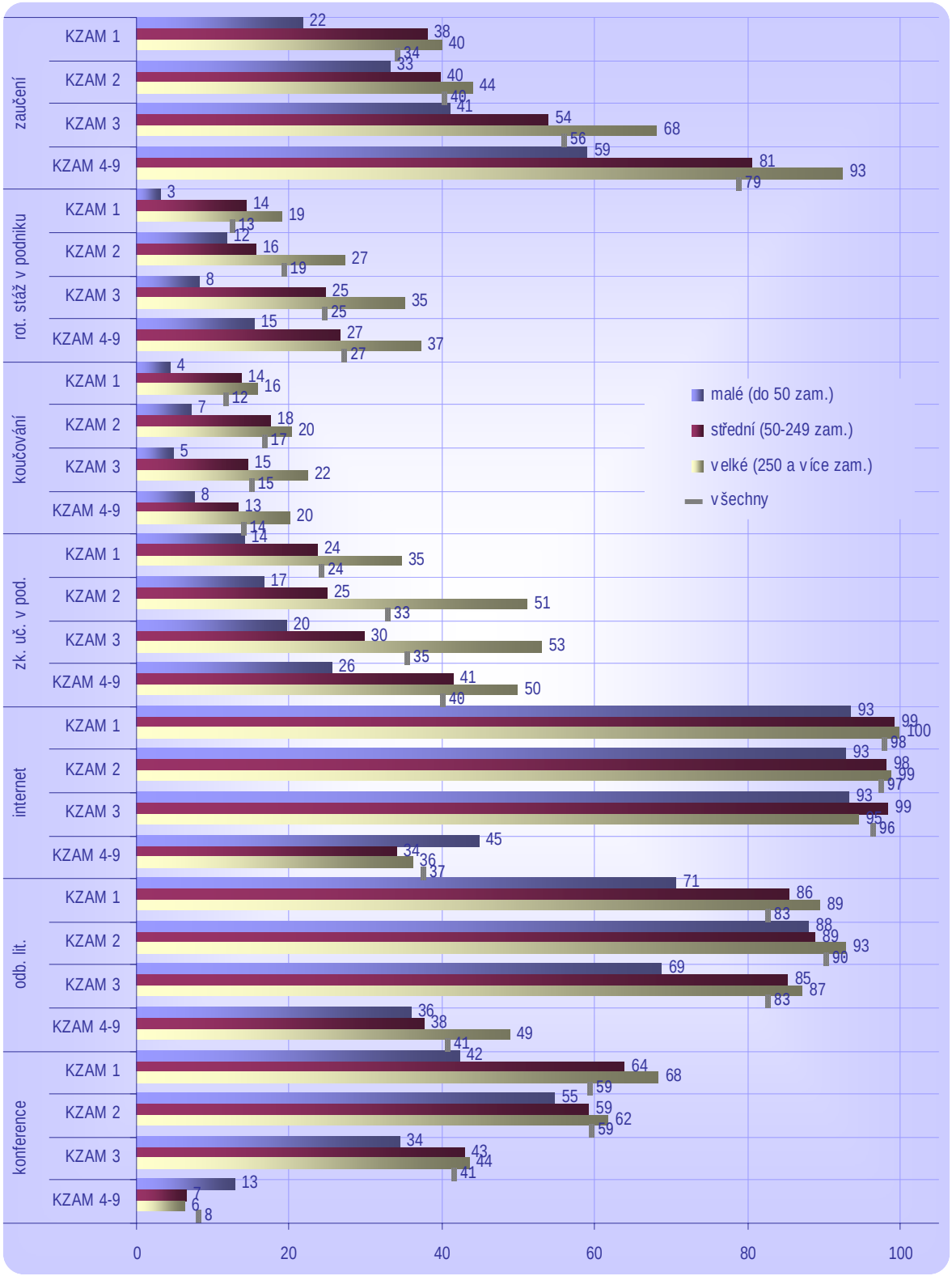
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P5: Podpora informálního učení jednotlivých zaměstnaneckých kategorií (v %)



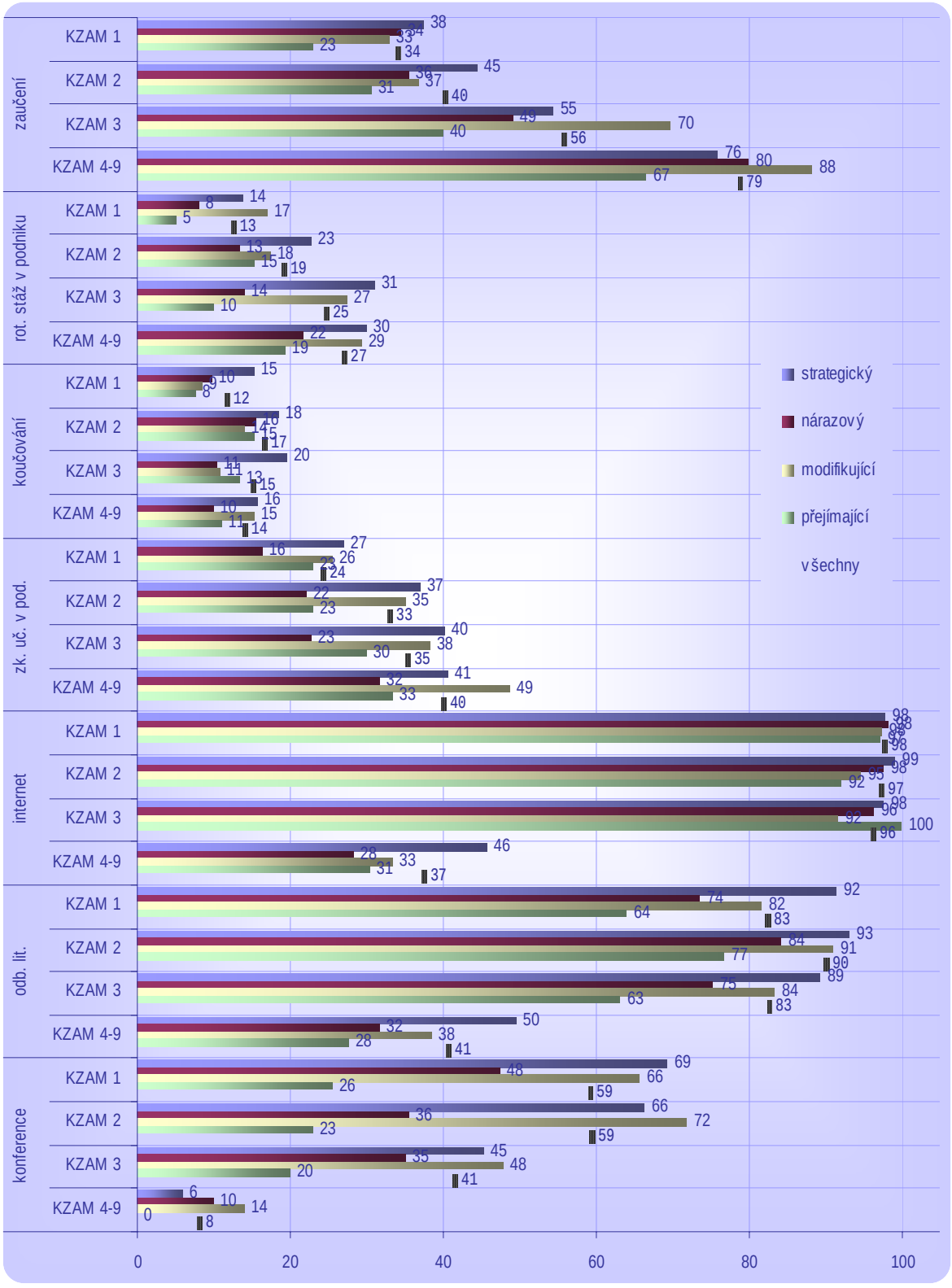
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P6: Podpora informálního učení v podnicích jednotlivých velikostních kategorií (v %)



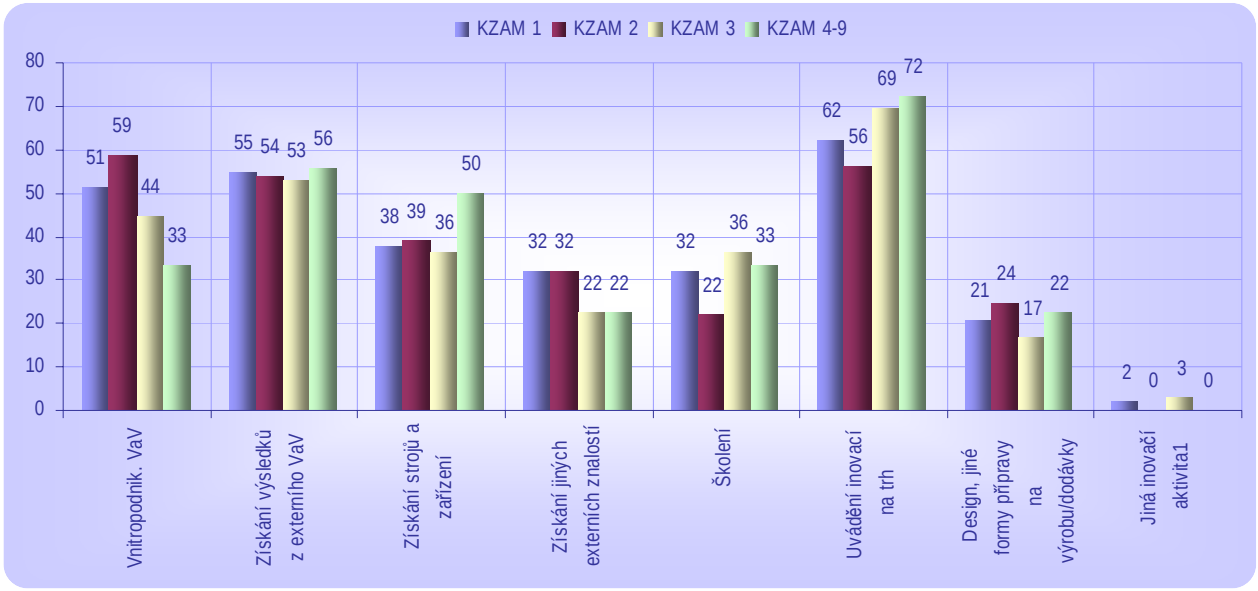
Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P7: Podpora informálního učení a inovační typy podniků



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Obrázek P8: Vzdělávací kurzy v zahraničí pro zaměstnance podílející se na jednotlivých inovačních aktivitách (v %)



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání

Národního vzdělávacího fondu

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání působí jako analyticko-výzkumná sekce Národního vzdělávacího fondu. Vznikla z iniciativy Evropské vzdělávací nadace (ETF). Od roku 2004 je součástí evropské sítě ReferNet, která je zřízena Evropským centrem pro rozvoj odborného vzdělávání (Cedefop).

Observatoř poskytuje informace, shromažďuje data, analyzuje tendence a provádí výzkum v oblasti rozvoje lidských zdrojů, trhu práce, vzdělávání a předvídání kvalifikačních potřeb. Od roku 2005 je jedním z pracovišť Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (MŠMT 1M0524), v rámci něhož provádí výzkum kvality lidských zdrojů jako faktoru konkurenceschopnosti. Další dlouhodobé výzkumné projekty jsou zpracovávány pro MPSV a jsou zaměřeny na (i) nerovnosti v šancích na vzdělání, (ii) nároky společnosti vědění na kvalifikaci lidských zdrojů a na vzdělávání, (iii) souvislosti stárnutí populace a vzdělávání.

Národní observatoř se podílí na mnoha mezinárodních projektech zpracovávaných pro Evropskou komisi, Cedefop, OECD. Při jejich realizaci spolupracuje s partnerskými organizacemi v zahraničí (např. QCA - Velká Británie, BIBB - Německo, CEREQ a OREF - Francie, ISFOL - Itálie, University of Bremen - Německo, ROA - Nizozemí, ESRI - Irsko). V rámci České republiky spolupracuje zejména s výzkumnými institucemi, které se zabývají problematikou trhu práce, vzdělávání a sociální problematikou (SoÚ AVČR, VÚPSV, NÚOV, ÚIV, CSVŠ, CERGE), ale i s organizacemi zaměstnavatelů, odbory a ČSÚ.

Opletalova 25
110 00 Praha 1
tel: +420 224 500 545
fax: +420 224 500 502
e-mail: observatory@nvf.cz
http://www.nvf.cz/observatory