

## Přístup k rozvoji lidských zdrojů v malých a středních podnicích

*Anna Kadeřábková*

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, která je součástí Národního vzdělávacího fondu, zpracovala v letošním roce analytickou studii zaměřenou mimo jiné na zmapování významu, který přikládají podniky rozvoji lidských zdrojů a jak tento rozvoj zajišťují. Analýza byla založena na výsledcích průzkumu provedeného v 900 podnicích (z čehož bylo cca 84 % malých a středních podniků a cca 16 % velkých podniků), na úradech práce, hospodářských komorách, v regionálních poradenských a informačních centrech a v podnikatelských a inovačních centrech.

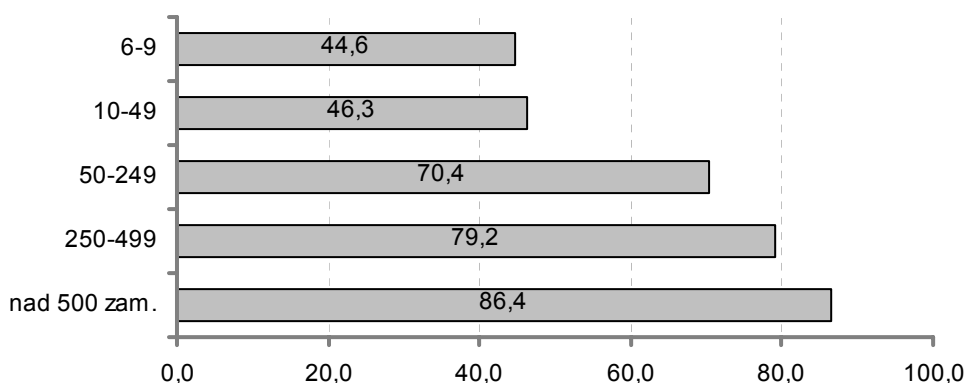
Výsledky šetření ukázaly, že malé a střední podniky věnují rozvoji lidských zdrojů daleko menší pozornost než podniky velké. To se odráží v jednoznačně horších charakteristikách jak systémovosti a propracovanosti realizovaných přístupů, tak rozsahu prostředků vynakládaných na vzdělávání, ale i dostupnosti kvalifikovaných pracovníků. Závažnost rozdílů se navíc (mnohdy výrazně) zvyšuje s klesající velikostí MSP. Velmi nepříznivé charakteristiky prakticky ve všech sledovaných aspektech vykazují malé podniky (do 49 zaměstnanců) a v jejich rámci mikropodniky (s méně než 10 zaměstnanci).

Výchozím předpokladem aktivnějšího přístupu k rozvoji lidských zdrojů je především to, aby si MSP daleko více uvědomovaly **význam kvality lidských zdrojů** pro dlouhodobě udržitelnou ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost. Z uvedeného hlediska nejsou výsledky provedeného šetření příliš povzbudivé. Pouze necelá desetina (8,9 %) MSP řadí kvalitu pracovníků k hlavním zdrojům své konkurenční výhody a jen mírně vyšší je podíl organizací, které hodnotí úroveň kvalifikací pracovníků jako nedostatečnou ve srovnání se zahraniční konkurencí. K této slabé sebereflexi nepochybně přispívá i velmi omezená informovanost o aktivitách v oblasti rozvoje lidských zdrojů u konkurentů na domácím a zahraničním trhu.

Z podceňování významu kvality lidských zdrojů vyplývá převážně **nesystémový** a spíše **krátkodobě orientovaný** přístup MSP k jejich rozvoji. Pouze necelá polovina z nich provádí pravidelná hodnocení úrovně kvalifikací a dovedností svých pracovníků a pouze cca třetina vypracovává plán vzdělávání pro celou organizaci či alespoň pro některé skupiny pracovníků. Nesystémovost přístupu k rozvoji lidských zdrojů se projevuje i v nedostatečném personálním zabezpečení jeho řízení a realizace. Ve většině MSP se příslušný pracovník věnuje problematice vzdělávání pouze nárazově a ve více než polovině organizací nemá v dané oblasti žádné specializované vzdělání (ani ve formě krátkodobého kurzu). Jen zanedbatelné procento těchto pracovníků má vzdělání přímo v oblasti managementu lidských zdrojů.

Vzdělávací aktivity zajišťuje mírně nadpoloviční podíl organizací, přičemž uvnitř skupiny MSP jsou výrazné rozdíly podle velikosti podniků. Vzdělávání svých zaměstnanců zabezpečuje necelá polovina mikropodniků a malých podniků, v případě středně velkých podniků jsou to již téměř tři čtvrtiny (viz graf). Jak ukazují výsledky mezinárodního šetření EUROSTATu, význam velikostního hlediska je slabší u podniků zavádějících nové technologie.

## Podíly organizací zajišťujících vzdělávání pro své pracovníky podle počtu zaměstnanců (v %)



Rozsah vzdělávání se v posledních třech letech zvýšil v méně než polovině organizací a necelá třetina očekává zvýšení podílu výdajů na vzdělávání na celkových pracovních nákladech po vstupu do EU. Zhruba třetina organizací považuje náklady na vzdělávání za příliš vysoké ve srovnání s přínosy. MSP v průměru zastávají názor, že odpovědnost za získávání a rozšiřování kvalifikací a dovedností pracovníků je spíše na straně zaměstnavatele. Pouze mikropodniky jsou přesvědčeny, že vzdělávání je soukromou záležitostí zaměstnance.

MSP dávají přednost krátkodobým kurzům, jejichž trvání nepřesahuje 5 dnů, dlouhodobé vzdělávací aktivity (nad 6 měsíců) jsou realizovány spíše výjimečně. Z hlediska formy vzdělávání převažuje výrazně interní školení (na pracovišti). Podle odborného zaměření organizace nejčastěji vyhledávají vzdělávací kurzy v oblastech financí a účetnictví, práva a daní, informačních technologií a cizích jazyků. Ve skupině MSP se organizace v průměru méně často účastní kurzů typu manažerských a komunikačních dovedností. Oborové zaměření vzdělávacích aktivit je nicméně dosti diferencované podle velikostního hlediska i v rámci MSP. V menších podnicích jsou častěji vyhledávány kurzy cizích jazyků a financí a účetnictví, s růstem velikosti organizací nabývají na významu kurzy zaměřené na právní a daňové otázky, informační technologie a management.

Velmi nízká je aktivita MSP při realizaci **specifických vzdělávacích programů a příležitostí**. Příkladem jsou programy pro absolventy škol, které realizuje pouze zhruba šestina organizací. Podobně nízký je i podíl organizací, které umožňují svým pracovníkům studijní pobyt nebo praxi v zahraničí. Ve velmi omezeném rozsahu (zhruba v sedmině organizací) jsou pro pracovníky realizovány rekvalifikační kurzy. Zhruba ve třetině organizací nemají pracovníci na částečný úvazek možnost vzdělávání.

Z hlediska **institucionálního zabezpečení** vzdělávání získávají MSP informace o nabídce vzdělávacích kurzů zejména ze zasílaných nabídek vzdělávacích institucí (téměř dvě třetiny organizací), v menší míře rovněž z internetu a specializovaných serverů, na základě referencí a z inzerce v tisku. Při výběru vzdělávacích kurzů je nejvýznamnějším kritériem doporučení z důvěryhodných zdrojů (téměř třetina organizací), významné hledisko představuje dále ukončení kurzu uznávanou zkouškou či certifikátem a cena. Více než polovina organizací využívá při zabezpečení vzdělávání služby soukromých institucí, význam ostatních forem, resp. typů vzdělávacích subjektů je výrazně nižší.

Společnou charakteristikou MSP je výrazně **méně aktivní přístup** k řešení pocíťovaných problémů v oblasti lidských zdrojů. Např. menší organizace se častěji potýkají s problémy při získávání pracovníků s požadovanou kvalifikací a rovněž s jejich fluktuací. Nedostatek pracovníků však řeší pouze necelá desetina organizací větším rozsahem vzdělávacích aktivit či budováním vazeb na školy, ještě nižší je podíl organizací, které tyto problémy řeší vyhledáváním a výchovou budoucích pracovníků. MSP jsou rovněž méně aktivní ve spolupráci s vnějšími subjekty. Jen v omezené míře spolupracují se vzdělávacími institucemi, poradenskými firmami a informačními centry (necelá čtvrtina organizací).

I když MSP nevycházejí ze srovnání s velkými podniky vítězně, je třeba říci, že při mezinárodním srovnání si podniky působící na území ČR nevedou špatně. Jak ukazuje následující tabulka, z hlediska podílu podniků poskytujících vzdělávání patří ČR mezi vybranými kandidátskými zeměmi k nejúspěšnějším a její výsledky jsou srovnatelné i s průměrem EU. Ve vztahu k zemím, které se nacházejí na prvních dvou příčkách pomyslného žebříčku zemí EU však máme co dohánět.

Podíl podniků poskytujících vzdělávání v %

	CR	HU	PL	EST	EU-15	DK	S
10 – 49	62	32	36	58	56	95	88
50 – 249	84	51	52	85	81	98	99
250 +	96	79	63	96	96	100	99
Průměr	69	37	39	63	62	96	91

Pramen: Creating an Entrepreneurial Europe. The Activities of the European Union for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Brussels, EC (2002), s. 49, 58.