

MASARYKOVA UNIVERZITA BRNO
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD

SITUACE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Seminární práce ke kurzu Andragogika

Ivona Balážová
Eva Ellederová
Brno 2004

Zvyšování kvality lidského kapitálu je rostoucí měrou považováno za jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti každé organizace. Kvalita lidského kapitálu je v moderní ekonomice založené na znalostech zároveň úzce propojena s vytvářením a zaváděním nových technologií. To, do jaké míry věnují podniky pozornost právě této otázce, je značně specifické, nicméně závěry se shodují v jednom: malé a střední podniky otázku lidského kapitálu podceňují. V této seminární práci se zaměřujeme na zmapování přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů, identifikujeme hlavní bariéry v této oblasti a následně navrhneme související doporučení. Vycházíme při tom z poměrně aktuální studie, která byla vydána v roce 2003. Analýza byla provedena na souboru 900 podniků (z toho 84 % malých a středních).

POJEM MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Pro českou hospodářskou sféru se při vstupu do Evropské unie stává rozhodujícím používání pojmu a definice malých a středních podniků tak, jak je EU stanovila ve svých 'Doporučeních' z května roku 2003. V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Pro zařazení organizačních jednotek do jednotlivých kategorií malých a středních podniků jsou stanovena tato kritéria počtu pracovníků a finančních výsledků:

- Kategorii *středních podniků* tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat nepřekračuje 50 mil. EUR, a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 mil. EUR.
- Kategorii *malých podniků* tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně její roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 mil. EUR.
- V rámci malých podniků lze vyčleňovat i kategorii tzv. *mikropodniků*. Jde o organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 mil. EUR.

Malé a střední podniky věnují, v porovnání s velkými podniky, méně pozornosti problematice rozvoje lidských zdrojů. Tento jev není charakteristický pouze pro Českou republiku, potýkají se s ním ve všech okolních státech. Malé a střední podniky však zaměstnávají v průměru 58 % všech zaměstnaných osob ČR, a proto rozvoj lidského kapitálu právě v malých a středních podnicích je jednou z priorit rámce evropské politiky zaměstnanosti.

Po vstupu do Evropské unie bude mít Česká republika nárok na čerpání strukturálních fondů a problematika podpory rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích je jejich součástí. Fondy budou poskytovány podnikům a dalším subjektům na realizaci opatření a projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, včetně realizace opatření systémového charakteru. Je proto velmi důležité motivovat

podniky, organizace a instituce státní správy a samosprávy k účelnému čerpání a poskytnout jim inspirativní příklady a možnosti, které by přispěli nejen k efektivnějšímu čerpání prostředků, ale i k co největším přínosům pro stát, regiony či samotné podniky a organizace.

PŘÍSTUPY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

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

Malé a střední podniky ve srovnání s celkovým souborem vykazují horší výsledky téměř ve všech sledovaných aspektech. Uvedeny jsou ty oblasti, kde byla horší pozice malých a středních podniků nejvýraznější.

- Malé a střední podniky uvádějí nejčastěji tyto **důvody zajišťování vzdělávání** a rozvoje pracovníků: udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků (65,1 %), zvyšování standardů kvality (46,9 %), zavádění či rozšiřování informačních a telekomunikačních technologií (34,8 %), rozšíření aktivit podniku, případně nové produkty nebo služby (36,3 %), změny v legislativě (33,3 %).
- Nejčastěji uváděným **důvodem nezajišťování vzdělávání** a rozvoje je, že náklady na vzdělávání jsou příliš vysoké a přínosy jim neodpovídají (27,4 %), následuje odpověď, že stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují (20,1 %), pracovníci nemají o vzdělávání zájem (14,4 %), počet pracovníků se nemění nebo se snižuje (13,0 %) a zaměstnáváme pouze lidi s praxí nebo vyškolené jinde (13,8 %).
- V případě **délky školení** jednoznačně převažují školení krátká, tedy do pěti dnů; dlouhodobé vzdělávací aktivity v délce větší než 6 měsíců jsou realizovány spíše výjimečně.
- U **forem vzdělávání** je trend do jisté míry podobný. Protože externí školení je ve většině případů dražší, investují podniky do těchto kurzů výrazně více u vědeckých pracovníků, nejméně u pomocných sil. Úměrně rostoucím nárokům na jednotlivé kategorie klesá podíl externích školení a stoupá podíl interních. Pomocní pracovníci jsou školeni téměř výhradně

touto formou. Otevřené a distanční formy vzdělávání nejsou využívány skoro vůbec, okrajovou roli hrají jen u prvních třech kategorií.

- Pro **typ vzdělávání** je opět zřejmé rozdělení na dvě skupiny, kategorie s vyšším vzděláním a ostatní. V první skupině se pracovník již jen specializuje a zvyšuje si stávající kvalifikaci, ve druhé skupině je často vyžadována základní výuka na pracovišti. Vědečtí a odborní pracovníci se jen málokdy účastní výuky a často absolvují kurzy, zatímco nekvalifikovaná pracovní síla se účastní výuky v 81,7 % případů. Z porovnání výsledků pro typ a formu vzdělávání je patrné, že výuka je většinou interní, kurzy naopak externí. Z hlediska realizovaného typu vzdělávání nepřekvapuje, že jejich největší spektrum poskytují velké podniky. Větší význam v jejich případě (oproti malým a středním podnikům) sehraávají formy vzdělávání odehrávající se mimo pracovní prostředí, tj. konference, workshopy, přednášky a semináře.
- Podle **zaměření kurzů** podniky nejčastěji vyhledávají kurzy na tato témata: finance a účetnictví, právní či daňové otázky, informační technologie a cizí jazyky.

HLAVNÍ BARIÉRY ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nedostatečné zdroje

Investice do lidských zdrojů jsou spojeny spíše s dlouhodobější návratností. Zvýšení produktivity v důsledku vyšší kvality lidského kapitálu je rovněž podmíněno odpovídající efektivností využití dalších výrobních vstupů, např. zaváděním nových technologií. Výnosy investic do lidského kapitálu nejsou z uvedených důvodů obvykle okamžité, bezprostřední a hmatatelné, proto investiční aktivita v této oblasti velmi silně závisí na dostupných zdrojích, které je organizace schopna vynaložit. Schopnost dosahovat odpovídající marže však závisí především na efektivnosti využití stávajících zdrojů, kterou klíčovým způsobem ovlivňuje právě jejich kvalita. Organizace se tak pohybují v začarovaném kruhu nízkých investic do lidského kapitálu, nízké produktivity a nízké schopnosti vytvářet dostatečné zdroje pro investice s dlouhodobou návratností.

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

Nesystémový přístup a krátkodobý horizont

Nedostatečná pozornost věnovaná rozvoji lidských zdrojů jako zdroji dlouhodobě a kvalitativně založené konkurenční výhody se odráží v nesystémovém přístupu značné části organizací v této oblasti a spíše krátkodobě orientovaném horizontu jejího řízení a realizace. Respondenti zmiňují nejasnosti v podnikatelských záměrech, chybějící dlouhodobé koncepce rozvoje a nedostatečné schopnosti podnikového plánování.

Ve velmi omezené míře jsou realizovány vzdělávací programy zaměřené na zvýšení flexibility pracovníků, tj. rekvalifikace a vyškolení na zastávání dvou a více profesí, případně programy využívající moderní formy řízení lidských zdrojů jako cesty ke zvýšení produktivity pracovníků. Krátkodobost a nesystémovost přístupu k oblasti rozvoje lidských zdrojů potvrzuje i výše zmíněný nízký rozsah využívání podpůrných programů, jejichž čerpání je podmíněno předložením propracovaných a dlouhodoběji orientovaných projektů.

Tento problém je dále umocněn skutečností, že v drtivé většině menších organizací nemá pracovník odpovědný za oblast vzdělávání a rozvoje specializované vzdělání a jen zanedbatelné procento takových pracovníků má vzdělání přímo v oblasti managementu lidských zdrojů.

Systémové nedostatky

V první řadě je za problémovou považována absence systému celoživotního vzdělávání (resp. nedostatečná nabídka programů vzdělávání dospělých) a účinných finančních stimulů k investicím do celoživotního vzdělávání pro zaměstnavatele i zaměstnance. Za nepříznivý faktor je považována i administrativní náročnost vypracovávání souvisejících žádostí, nevstřícnost při jejich podávání a vyřizování. Kritizována je dále nedostatečná zacílenost programů a kurzů bez zohlednění specifických podmínek malých a středních podniků obecně a specifík konkrétních podniků a rovněž nedostatečná komunikace mezi zúčastněnými subjekty.

V takovém případě je nepochybně nutno přenést úlohu aktivátora ve větší míře na stát ve formě systémových opatření, zejména v podobě účinnějších finančních stimulů, ofenzivnější strategie nabídky souvisejících programů a účinného managementu jejich realizace. Jinými slovy, nelze argumentovat nedostatečným zájmem ze strany podniků, ale spíše je nutno se soustředit na nástroje a opatření, které budou tento zájem účinně stimulovat.

Nedostatečná nabídka

Další okruh bariér rozvoje lidských zdrojů představují nepříznivé charakteristiky jejich nabídky. Kritizován je v první řadě nedostatek, špatná úroveň či nevhodná struktura absolventů. V rámci

zkoumaného souboru jsou v malých a středních podnicích v menší míře přijímání na kvalifikačně náročné pozice absolventi s vysokoškolským vzděláním. Jako důvod nepřijímání absolventů je obecněji nejčastěji zmiňována nedostatečná praxe, v malých a středních podnicích jsou zkušenosti s přijatými absolventy častěji méně příznivé (z hlediska úrovně odborné přípravy, přístupu k práci a motivace, praktických dovedností a ochoty učit se).

Na druhé straně malé a střední podniky jsou méně aktivní při spolupráci se vzdělávacími institucemi, která je zaměřena na cílené vyhledávání budoucích absolventů se žádoucími kvalitativními charakteristikami. Velmi malá část menších podniků např. nabízí studentům možnost odborné praxe (zejména v případě vysokoškolských studentů).

DOPORUČENÍ PRO OLBAST ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

V první řadě je nutno zohlednit výše zmíněnou skutečnost, že malé a střední podniky si mnohdy dostatečně neuvědomují význam rozvoje lidských zdrojů a ekonomickou hodnotu vzdělávání. Přímou či nepřímou vynaložené prostředky v této oblasti se potom jeví jako nadměrné břemeno zatěžující rozpočet organizací bez hmatatelného efektu. Související doporučení vycházející z uvedeného nedostatku proto jednoznačně směřuje k podpoře přístupu ke vzdělávání prostřednictvím daňových úlev pro podniky, které takové aktivity pro své pracovníky realizují či zabezpečují. Je nutno vycházet ze základního pravidla, že totiž chování ekonomických subjektů nejúčinněji ovlivňují především **ekonomické stimuly**. V řadě zemí EU jsou takové daňové úlevy poskytovány a je možno tedy čerpat z dosavadních zkušeností.

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

V kombinaci se zmíněnými daňovými úlevami je možno zpřístupnit **programy celoživotního vzdělávání** pro pracovníky malých a středních podniků a současně motivovat k odpovídající nabídce těchto vzdělávacích příležitostí (zejména veřejné) vzdělávací instituce, např. zohledněním realizace

vzdělávacích aktivit pro malé a střední podniky při přidělování veřejných finančních prostředků. Systémový přístup v oblasti celoživotního učení zahrnuje i podporu vzniku programů kombinovaného a distančního studia, včetně uplatnění metod e-learningu, které zohledňují specifické potřeby a omezení studia při zaměstnání.

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

Přislíbem se v uvedené oblasti jeví vytvoření možného centrálního zastřešení Radou vlády RLZ, jejichž odpovídající působení a naplnění předpokládaných cílů však vyžaduje aktivnější přístup na centrální i regionální úrovni, sjednocení koncepčních přístupů, vyřešení problému financování činnosti a v neposlední řadě odpovídající propagaci.

Čtvrtá oblast zahrnuje **analýzu kvalifikačních potřeb** malých a středních podniků, bez jejichž přesné znalosti lze stěží realizovat odpovídajícím způsobem zacílené vzdělávací aktivity. Probíhající standardizace typových pozic je nepochybně krok správným směrem v této oblasti a může sloužit jako východisko pro šetření standardizovaných kvalifikačních potřeb na podnikové úrovni na lokálním a regionálním trhu.

V neposlední řadě je nutno apelovat vedle systémovějšího **přístupu státu** v oblasti podpory rozvoje lidských zdrojů ve vztahu k malým a středním podnikům také na účinnější a aktivnější osvětové působení ze strany státu, které bude soustavně a koncepčně zdůrazňovat a objasňovat význam kvalifikované pracovní síly a dalšího odborného vzdělávání jako základního předpokladu pro zvýšení a udržení konkurenceschopnosti české ekonomiky a jejích podniků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Coubal, Václav. Kdo? Personalista? Ne, toho tu nemáme. *HR Forum*, 2004, č. 4, s. 18-19.

Kadeřábková, Anna. *Přístup k rozvoji lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2003. [cit. 2004-04-14].

Dostupný z <http://www.nvf.cz/publikace/pdf_clanky/2003_12_01_hn.pdf>.

Kadeřábková, Anna, Zuckersteinová, Alena. *Malé a střední podniky zatím význam lidských zdrojů podceňují*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2003. [cit. 2004-04-07].

<http://www.nvf.cz/profuturo/2003_4/maleastredni.htm>.

Strietska-Ilina, Olga. *Zpráva o situaci v rozvoji lidských zdrojů malých a středních podniků*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2003. [cit. 2004-04-07].

<http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publicace/observator/cz/rlz_smes.pdf>.

Vodáček, Leo, Vodáčková, Olga. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004.