

FILOZOFICKÁ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY
ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

(Seminární práce z předmětu Andragogika)

Vypracovaly : Lenka Křížová, Jana Studýnková, Zuzana Šimberová

BRNO 2004

1. POSTAVENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM V EKONOMICE STÁTŮ

Prognózy předpovídají, že ekonomice 21. století budou dominovat malé (do 50ti zaměstnanců) a střední firmy (50 – 250 zaměstnanců). Jsou významnou součástí tržních ekonomik. Dynamizují rozvoj ekonomiky, posilují konkurenční prostředí, vytvářejí podstatnou část hrubého domácího produktu, zaměstnávají obvykle více než polovinu pracovní síly (v České republice je to 58%) a stabilizují demokratický vývoj ve společnosti a představují také stabilizující prvek ekonomického systému. V České republice se podílejí na tvorbě HDP přibližně ze 70% a v Evropě z 60%-85%. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001) Malé a střední podniky pozitivně ovlivňují inovační procesy. Vykazují vysoký podíl na inovacích a zavádění nových technologií v jednotlivých odvětvích ekonomiky. Díky schopnosti pohotově reagovat na požadavky trhu jsou lépe přizpůsobeny rychle vyhovět měnícím se preferencím spotřebitelů. (Bon, 2000)

2. DEFINICE POJMŮ

2.1 Definice malé a střední firmy (Podle Evropské komise z února 1996)

Hlavním rozlišovacím kritériem v definici malých a středních firem je počet zaměstnanců. Firmy dělíme na :

1. mikro-podniky – podniky s méně než 10 zaměstnanci
2. malé podniky- podniky s méně než 50 zaměstnanci
 - s ročním obrátem nepřekračujícím 7 mil. ECU nebo celkovou roční bilanční sumou nepřekračující 5 mil. ECU
 - splňující kritérium nezávislosti, tzn. že není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu
3. střední podniky - podniky s méně než 250 zaměstnanci
 - s ročním obrátem nepřekračujícím 40 mil.ECU nebo celkovou bilanční sumou nepřekračující 27 mil.ECU
 - splňují kritérium nezávislosti

2.2 Definice pojmů lidské zdroje a rozvoj lidských zdrojů

Pro definování pojmu lidské zdroje použijeme Palánův výkladový slovník (Palán, 2002).

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace (podniku) jsou nezbytné základní zdroje:

- a) materiálové (stroje, zařízení, materiál, energie),
- b) finanční,
- c) **lidské.** (Palán, 2002, s. 112)

“Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je *řízení lidských zdrojů* a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu.” (Palán, 2002, s.113).

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ (RLZ = HRD - Human Resource Development) – “zvvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.” (Palán, 2002, s. 113)

RLZ je možné definovat také jako “antropocentricky orientovaný koncept **personálního řízení přípravy člověka jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti.**” (Palán, 2002, s. 185)

3. ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

V malých a středních firmách provádí řízení a rozvoj lidských zdrojů různí pracovníci, většinou specializovaní na tuto oblast. Kompetence a počty těchto pracovníků se odvíjí od velikosti firmy (zejména od počtu zaměstnanců).

V **malých firmách** je to majitel nebo vrcholový manažer, kdo provádí personální činnosti zásadního významu jako je odhad potřeby zaměstnanců, výběr, rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu, představující operativní správu personálních věcí, většinou vykonává zaměstnanec, jehož obsahem práce je účetnictví a správa organizačních záležitostí.

Ve **středních firmách** bývá zřízen personální útvar s personálním manažerem v čele a 2 – 3 personalisty – specialisty. V některých typech podniků, př. v zemědělských podnicích, není vybudované personální oddělení, ale jen referent, případně personální činnosti jsou částí náplní některého pracovníka ekonomického oddělení. (Krminská, 2002)

3.1 Personální činnosti v malých a středních podnicích (MSP)

Personální práce v malých a středních podnicích sehrává významnou roli pro zachování optimálních pracovních vztahů zabezpečujících dobrou výkonnost. Její hlavní náplní je :

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Vzdělání a rozvoj zaměstnanců (BON, 2000)

My se budeme podrobněji zabývat právě oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve firmách této velikosti není struktura a rozsah rozvoje lidských zdrojů tak rozvinutý jako ve velkých podnicích, ale přesto nebo také právě proto je velmi významný.

3.1.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro podnik strategický význam.

Vývoj společnosti směřuje ke **společnosti znalostí** a stále více se klade důraz na celoživotní učení. S rozvojem lidského potenciálu souvisí také požadavek flexibility, adaptability, rozvíjení invence a kreativity.

Tento trend se odráží v podnikovém vzdělávání a v novém pohledu na zaměstnance. Organizace se musí snažit vytvořit podmínky, aby se lidský kapitál (znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostní vlastnosti pracovníků) stal základním bohatstvím organizace. Taková organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako **učící se organizace**.

Ve formování a zdokonalování zaměstnanců rozlišujeme tři oblasti:

- **oblast vzdělávání** – formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, na kterých jedinec může rozvíjet specializované pracovní schopnosti a sociální vlastnosti,
- **oblast kvalifikace** (odborné profesní přípravy) – formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou orientovány na přípravu na povolání a zahrnuje základní přípravu na povolání, ale také doškolení, přeškolení (rekvalifikace) a profesní rehabilitace směřující k opětovnému pracovnímu uplatnění u osob se změněnou pracovní schopností,
- **oblast rozvoje** – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, orientace na formování osobnosti pracovníka (sebepoznávání, seberozvoj a seberealizace) a formování sociálních zručností.

(Krninská, 2002)

3.1.1.1 Fáze podnikového vzdělávání

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje, sleduje celopodnikové cíle a podnikovou strategii. Tento cyklus má čtyři fáze:

- identifikace potřeb,
 - plánování a rozpočtování,
 - realizace,
 - vyhodnocení procesu. (Krninská, 2002)
-
- **IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**
Identifikace potřeby vzdělávání představuje první krok systematického firemního vzdělávání. Potřeba vzdělávání je "každý zjištěný nedostatek, mezera, problém, který brání zaměstnanci nebo organizaci v dosažení individuálních, respektive strategických cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje" (Krninská, 2002, s. 96)
Proces identifikace potřeb vzdělávání musí být provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, s procesem hodnocení zaměstnanců i s požadavky zaměstnance a nadřízených. Analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu. Není úkolem jen pro odpovědného pracovníka personálního útvaru, ale především pro vedoucí zaměstnance.
-
- **PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Plánování a rozpočtování spočívá v porovnání zjištěných potřeb s možnostmi organizace a zabezpečení procesu přesunu od stávajícího stavu ke stavu žádoucímu. Vychází z priorit celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělání má tři složky:

- fixní složka financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouho- a střednědobé cíle,
- variabilní složka zahrnující operativní vzdělávací programy a respektující krátkodobější potřeby organizace,
- rezervní složka, která by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání. (Krninská, 2002)

- **REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Fáze realizace zahrnuje:

- organizační zajištění vzdělávacích akcí,
- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu,
- vyjednání podmínek se smluvními partnery,
- zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů,
- distribuce instrukcí k akci. (Krninská, 2002)

- **VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO ZPĚTNÁ VAZBA**

Během vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání se zjišťuje, zda čas a peníze vynaložené na vzdělávací proces byly použity efektivně. Důležité je, zda dlouhodobá a trvalá zlepšení či změny ve výkonu, které byly stanoveny jako cíle vzdělávací aktivity, opravdu nastaly nebo nastávají, to znamená, zda bylo dosaženo výsledků, které byly stanoveny při identifikaci potřeb. (Krninská, 2002)

Krninská zmiňuje velké množství výhod systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců. Patří mezi ně zejména:

- zdokonalování vzdělávacího procesu díky zkušenostem z předcházejícího cyklu,
- průběžné formování pracovní schopnosti lidí podle specifických potřeb organizace,
- soustavné dodávání náležitě odborně připravených zaměstnanců,
- usnadnění hledání cest vedoucích ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců,
- zlepšení kvality pracovního výkonu i produktivity práce,
- zvyšuje kvalitu a tím i cenu práce zaměstnanců na trhu práce,
- zlepšování vztahu zaměstnanců k organizaci a zvyšování jejich motivace,
- zvyšování konkurenceschopnosti a atraktivity organizace na trhu práce a usnadnění získávání a stabilizace zaměstnanců,
- urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, usnadnění kariéry,
- zlepšování pracovních a mezilidských vztahů,
- zvyšování sociální jistoty zaměstnanců.

Nevýhody také existují, přestože je jich velice málo. Podnikové vzdělávání zvyšuje náklady na práci a zvyšuje riziko, že zaměstnanec, který si díky vzdělávacím programům zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.

Do oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců patří kromě vzdělávání také profesní kariéra, osobní rozvoj a výchova k péči o zdravý životní styl.

3.1.1.2 Formy podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání jsou cílená a plánovitá opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Jeho cílem je **zvýšení či prohlubování kvalifikace zaměstnanců, které vede ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivce i organizace**. Celý systém rozvoje zaměstnanců a RLZ, tj. rozvoje organizace jako celku, vychází z myšlenky, že **investice do lidí se vyplatí** a zhodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového a firemního výkonu.

Výběr forem a metod vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování.

- orientace – seznámení s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese,
- doškolení (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobení znalostí novým požadavkům profese,
- rekvalifikace (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnancům umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě
- profesní rehabilitace – vzdělávání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil, nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Krninská, 2002).

3.1.1.3 Metody vzdělávání

Zaměstnavatel může volit mezi **interním** a **externím** vzděláváním. Cenově příznivější je pro malou a střední firmu interní vzdělávání na pracovišti. Může probíhat jako:

- interní školení
- interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru nebo mezi útvary
- trénink na pracovišti např. při zavádění nového zařízení
- samostudium odborné literatury nebo s využitím multimediálních prostředků výuky
- prezentace produktu
- přednáška zaměstnance o nových trendech v oblasti jeho zaměření
- vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny
- zapojení pracovníka do projektů, které jsou průřezové
- přístup k různým interním zprávám

Vhodné metody externího vzdělávání zahrnují:

- účast na seminářích, konferencích, výstavách
- návštěvy firemních zákazníků a dodavatelů
- externí rotace práce v součinnosti se zákazníky a dodavateli

- účast na vlastních výstavách a prezentacích
- spolupráci se vzdělávacími institucemi při výchově budoucích absolventů např. zajištění praxe pro žáky z učebních oborů.

Externí vzdělávání v sobě skrývá riziko, že nabídky vzdělávání nemusí korespondovat s požadavky firmy a prostředky na vzdělávání jsou vynaloženy neefektivně.

Personální řízení malých a středních firem

Při personálním řízení malá a střední firma očekává, že její zaměstnanec splní řadu požadavků. Přeje si zaměstnávat kvalifikovanou a mnohostranně použitelnou pracovní sílu. Za to jí nabízí oproti velké firmě:

- osobní přístup s atmosférou důvěry mezi zaměstnancem a vedením
- prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení
- práci v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy

Stinné stránky

- menší jistota pracovního místa
- nižší mzdy
- menší rozsah zaměstnaneckých výhod
- pracovní doba pružně upravovaná podle množství zakázek
- minimální investice do vzdělávání a rozvoje
- minimální vyhlídky na postup

Výhody malých a středních podniků

Osobní a přímý kontakt s vedením podniku. Podnikatel může vytvořit vztah důvěry na základě poznání osobních a rodinných problémů pracovníků a vést je ke spolupráci a osobnímu nasazení. V malém podniku se rovněž ztrácí anonymita, pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních výkonů atd. Řada pracovníků je připravena vyměnit vysoké příjmy a komfortní pracovní prostředí za větší flexibilitu v zaměstnání a uspokojení z práce a atmosféry malých skupin.

Nevýhody malých a středních podniků

Nevýhody souvisí s vyšší intenzitou práce, vyžadují se spíše univerzálnější pracovní síly. I pracovní podmínky jsou méně příznivé, zejména pokud jde o sociální zabezpečení, příplatky na dovolenou, stravování apod. Pracovní čas je méně upřesněný – často je třeba se přizpůsobit množství zakázek a práce. Jelikož nejsou používána organizační schémata a popisy funkcí, dochází k nedorozuměním, pokud jde o plnění úkolů a ohraničení kompetencí.

Použité zdroje:

BON, P., aj. *Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, 2000, 41 s. [cit. 2004-04-20]

Dostupný z <<http://www.nvf.cz/publikace/index.htm>>.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Linde, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Jiří. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400s.

ISBN 80-58962-47-3

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 281 s. ISBN 80-200-0950-7

PETŘÍKOVÁ, R., aj. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava, Dům techniky Ostrava, 2002. 241s. ISBN 80-02-01419-1

VEBER, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE, 1999. 157 s.

ISBN 80-7079-707-X