

Profesní příprava a učení směřující k získávání kompetencí

*Druhá zpráva o současném výzkumu profesní přípravy v Evropě:
syntetická zpráva 2000*



Pascaline Descy a Manfred Tessaring

Překlad vybraných částí

Národní ústav odborného vzdělávání
2002

V této příloze, která navazuje na přílohy č. V/2001, I/2002 a II/2002, seznámíme čtenáře s další částí syntetické zprávy o výzkumu profesní přípravy v Evropě. Tu v loňském roce vydal CEDEFOP¹. Zpráva byla zpracována na základě pokladových studií, které byly publikovány samostatně ve třech svazcích². Poskytuje ucelený obraz o problematice odborného vzdělávání v dnešním světě a je proto významným pramenem informací.

Obsah zprávy je rozdělen do šesti částí. Překlady jednotlivých částí vydáváme samostatně jako přílohy Zpravodaje, které vzhledem k většímu rozsahu vycházejí na pokračování. Každá z příloh je opatřena titulním listem a ukončena tiráží, takže si ji čtenáři mohou sešít a získají tak několik samostatných brožurek.

Možná jste si všimli, že překlad názvu zprávy (*Training and learning for competence*) uvedený na titulní stránce přílohy V/2001, jsme v dalších přílohách poněkud pozměnili. První doslovný překlad se nám začal zdát nedostačující, protože ve své strohosti nevystihuje přesně, oč se jedná. V této souvislosti je zajímavé, že letos vydaná německá verze zprávy³ má jiný název než anglická verze: Kompetentní pro budoucnost – vzdělávání a učení v Evropě.

Třetí část syntetické zprávy o výzkumu profesní přípravy v Evropě se jmenuje „Profesní příprava a zaměstnanost z hlediska podniků“.

Pro lepší přehled uvádíme obsah celé publikace:

Část I: Systémy odborného vzdělávání a přípravy, koordinace s trhem práce a řízení (příloha Zpravodaje č. II/2002)

1. Systémy vzdělávání a přípravy: usměrňování, koordinace, řízení a spolupráce
2. Financování profesní přípravy
3. Postavení odborného vzdělávání a přípravy ve srovnání se všeobecným vzděláváním
4. Systémy certifikace, hodnocení a uznávání kvalifikací
5. Odborníci v oblasti odborného vzdělávání a přípravy: měnící se role, profesionalizace a řízení systémů

Část II: Celoživotní učení a kompetence: očekávané úkoly a reformy (příloha Zpravodaje č. I/2002)

1. Celoživotní učení: od vytvoření konceptu k novému pedagogickému paradigmatu
2. Kompetence, učební procesy a didaktické inovace pro nové profesní profily
3. Individualizace a diferenciaci tras odborného vzdělávání a přípravy
4. Učení v podniku

Část III: Profesní příprava a zaměstnanost z hlediska podniků (příloha Zpravodaje č. IV/2002)

1. Potřeba kvalifikací v globální ekonomice
2. Interní, externí a profesní trhy práce
3. Úloha malých a středních podniků v přípravě a zaměstnanosti

4. Podnikatelství a evropská strategie zaměstnanosti
5. Rozvoj a měření lidských zdrojů
6. Zkoumání potřeb kvalifikací a přípravy prostřednictvím šetření v podnicích

Část IV: Zaměstnanost, hospodářská výkonnost a nesoulad v nabídce kvalifikací a poptávce po nich (příloha Zpravodaje č. V/2001)

1. Zaměstnanost v Evropě
2. Vzdělávání, příprava a hospodářská výkonnost
3. Dynamika trhu práce a kompetence
4. Nesoulad v nabídce a poptávce kvalifikací na trhu práce
5. Budoucí kvalifikační požadavky

Část V: Individuální výkon, přechod do pracovního života a sociální vylučování

1. Příprava a individuální výkon
2. Přechod ze vzdělávacího systému do pracovního života
3. Sociální vylučování a reintegrace prostřednictvím profesní přípravy

Část VI: Výzkum odborného vzdělávání a přípravy mimo Evropskou unii

1. Výzkum odborného vzdělávání a přípravy v zemích střední a východní Evropy
2. Výzkum odborného vzdělávání a přípravy v dalších zemích, které nejsou členy EU

¹ Descy, Pascaline – Tessaring, Manfred: **Training and learning for competence**. Second report on current vocational training research in Europe: synthesis report 2000. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2001. 440 s.

² **Training in Europe**. Second report on vocational training research in Europe: background report. Editors: P. Descy – M. Tessaring. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2001.

3 svazky: 430, 610 a 460 s.

³ Descy, Pascaline – Tessaring, Manfred: **Kompetent für die Zukunft – Ausbildung und Lernen in Europa**. Synthesebericht.

Část III

Profesní příprava a zaměstnanost z hlediska podniků

1. Potřeba kvalifikací v globální ekonomice⁴

Neexistuje žádný zřejmý nebo jednoduchý vztah mezi globalizací, dělbou práce a potřebami podniků týkajícími se vzdělávání. Mnozí odborníci připisují změny v dělbě práce procesu globalizace, od něhož se očekává, že přinese nové požadavky na kvalifikace, kompetence a pracovní postoje zaměstnanců. To na jedné straně klade nároky na přepracování programů odborného vzdělávání a přípravy (OVP). Na druhé straně mohou kompetence získané z pozměněného pojetí OVP následně ovlivňovat proces globalizace a dělbu práce.

Ne všechny tyto nové tendence týkající se globalizace, nové organizace a dělby práce, o nichž se diskutuje ve výzkumu a v politice, jsou však prokázány empiricky. Některé podniky si zvolily koncepce výroby a organizace, které lze charakterizovat jako „neo-tayloristické“. V tomto kontextu jde o všeobecné zvyšování kvalifikace neboli o „rehabilitaci“ práce.

1.1. Globalizace podniků

Nejvýznamnějším aspektem globalizace je prostorové oddělení různých funkcí výroby a výroby a spotřeby, spíše z globálního než národního či regionálního hlediska (rámeček 3.2). Ekonomické statky již nejsou produkovány tam, kde jsou spotřebovávány, ale tam, kde mohou být nejefektivněji vytvořeny.

Aplikace nových komunikačních technik a zavádění vyspělých logistických systémů dále podkopává specifičnost místa u ekonomických transakcí. Používání informačních a komunikačních technologií (IKT) výrazně redukuje časová omezení. Díky zvýšené informatizaci práce a digitalizaci informací má specifičnost místa klesající tendenci i v sektoru služeb.

V extrémním případě se firma může stát „virtuálním podnikem“, který obchoduje pouze elektronicky. To např. tehdy, když firma nebo společenství samostatných firem fungují pouze prostřednictvím Internetu.

Rámeček 3.1: Projekt Leonardo da Vinci „Virtuální podniky v počáteční profesní přípravě (ISIS – OSIRIS)“

„Virtuální podniky“ jsou obchodní struktury, které jsou vytvářeny v odpověď na nové požadavky konkurence. Jsou to podniky, které provádějí své obchody prostřednictvím Internetu, nebo volná sdružení samostatných podniků, která obchodují veřejně pod společným názvem, ale jejichž organizační spojení jsou spravována výhradně prostřednictvím IKT. Pro virtuální podniky je charakteristické extrémní soustředění na zákazníka, dočasné formy organizace práce, decentralizované uspořádání týmu, který řeší problémy, a výhradní využívání Internetu/intranetu nebo extranetu místo pevného místa podniku.

Projekt zkoumal požadavky na kvalifikace personálu virtuálních podniků (odborné a klíčové dovednosti), organizaci profesní přípravy ve virtuálních podnicích a učení prostřednictvím médií.

Projekt ISIS byl vyvinut v rámci partnerství osmi evropských institucí. Cílem projektu je založit virtuální podniky v oblasti vzdělávání a profesní přípravy. OSIRIS evaluoval projekt ISIS.

Koordinace:

Projekt ISIS: Pädagogisches Institut Wiesbaden v Hessisches Landesinstitut für Pädagogik.

Projekt OSIRIS: H. Martin, Institut für Arbeitswissenschaft, Univerzita v Kasselu.

⁴ Tato kapitola je z velké části založena na práci Dejonckheere, J. – van Hootegem, G.: Globalisation, division of labour and training needs from a company view (2000).

Tak se IKT a globalizace stále více proplétají (obrázek 3.1). Je to *dynamická interakce* mezi technickou revolucí a globalizací, která pravděpodobně způsobí změny v podobě konkurence a v důsledku toho i v potřebě kvalifikací a vzdělání.

1.1.1. Volba strategie

Podniky rozdělují svá oddělení podle samostatných funkcí a umísťují je tam, kde tyto funkce mohou být vykonávány nejefektivněji a kde lze využívat místního prostředí, aby tak získaly finančně výhodné vedení provozu kombinované s vysokou kvalitou, rychlým dodáváním produktů a jejich diferenciací. Produkce náročná na lidskou práci se přesouvá do regionů, kde jsou nízké mzdy, zatímco produkce a služby náročné na znalosti budou umísťovány do regionů s vysoce kvalifikovanými pracovními silami a rozvinutou informační infrastrukturou.

Obrázek 3.1: Nová podoba konkurence

Globalizace	Nová podoba konkurence
• Celosvětový hospodářský rozvoj • Nové hospodářské smlouvy a pravidla • Liberalizace rozvíjejících se ekonomik	• Hyperkonkurenční trhy • Smazávání hranic mezi průmyslovými odvětvími • Zvýšené strategické disproporce a nerovnovážné podmínky • Extrémní důraz na cenu, kvalitu a uspokojení potřeb zákazníků • Větší zaměření na inovace a další vzdělávání • Mění se dynamika profesní dráhy a očekávání zaměstnanců
Technická revoluce • Více změn v technice a rozšíření IKT • Stoupající intenzita znalostí • Informační věk	

Pramen: Dejonckheere a van Hootegem 2000.

Globalizace vede k ustavení nových kritérií konkurence, aby tak byly splněny úkoly globální efektivity, reagování na místní poměry a učení. Klíčovými kritérii pro ekonomický úspěch jsou inovativnost, flexibilita a zaměření na zákazníka. Kombinace flexibility a produktivity je důležitou strategií pro přežití na globálním trhu (Huys a kol., 1995).

Heslo „jednat globálně, myslet lokálně“ klade velké požadavky na koordinaci a komunikaci v podnicích. Pro přežití a úspěch je důležité využívání IKT. Naopak IKT – zejména Internet a nové služby („e-commerce“), které s sebou přináší, podstatně ovlivní mnohé tradiční podniky.

Inovativnost, schopnost přizpůsobit se potřebám zákazníků a flexibilita jsou považovány za rozhodující kritéria konkurenceschopnosti v globálním kontextu.

Přizpůsobení potřebám zákazníků a flexibilita znamenají vnímavost vůči místním podmínkám a mohou mít závažné důsledky pro dělbu práce, když se podniká v globálním měřítku (Bartlett a Ghosdal, 1989). Inovativnost se vztahuje především na vzdělávání a znalosti a na výzkum a vývoj, což jsou důležité a nezbytné vstupy do procesu inovace (Lundvall a Johnson, 1993; Dybowski, 1998).

Rámeček 3.2: Globalizace a internacionalizace podniků – některé definice

• *Globalizace* je proces, jehož prostřednictvím se zvýšený podíl ekonomických, sociálních a kulturních transakcí odehrává přímo nebo nepřímo mezi stranami z různých zemí (Radice, 1999). Existuje však téměř tolik konceptualizací globalizace, jako vědních oborů (Parker, 1996).

V rámci *globální strategie* umísťuje podnik své ředitelství v jedné zemi, zatímco jeho operace jsou vykonávány v jedné nebo ve více jiných zemích. Organizace tak funguje centralizovaným způsobem. Efektivita získávaná prostřednictvím úspor z rozsahu, je klíčovým kritériem efektivity, o kterou usiluje globální podnik.

• *Internacionalizace* znamená rozšiřování činností podniku (export, přímé investice) přes hranice států (Lane, 1995). V tomto případě zůstává produkce v domovské zemi, ale distribuční síť mohou být budovány v zahraničí.

V rámci *mezinárodní strategie* podniky soutěží na celosvětovém základě s jinými mezinárodními a národními podniky. Mezinárodní přístup vyžaduje horizontálnější organizační strukturu a ustavuje

strategická spojení mezi zeměmi, v nichž firma operuje. Jeden z klíčů k úspěchu v tomto přístupu spočívá ve schopnosti podniku transferovat znalosti do zahraničních oddělení (Boudreau a kol., 1998).

- *Mnohonárodní společnost* funguje v mnoha různých zemích, ale udržuje si jasnou domovskou základnu v jedné určité zemi.

V *mnohonárodní strategii* jsou národní nebo regionální operace relativně samostatné a decentralizované, aby se zvýšila citlivost k rozdílům mezi jednotlivými zeměmi, v nichž podnik operuje. Klíčovou otázkou konkurence je schopnost reagování na místní trhy.

- *Nadnárodní společnosti* již nemají základnu v jedné zemi, ale získávají prostředky, produkují a prodávají v globálním rozsahu, jak ukazuje jejich obchodní strategie (Lane, 1995).

Podle Bartletta a Ghosdala (1989) budou organizace nejvíce konkurenceschopné, pokud budou simultánně plnit výzvy globální efektivity, citlivosti na místní poměry a učení. To vyžaduje *nadnárodní strategii*, v níž je každá organizační činnost vykonávána v místě, kde může být provedena nejlépe. Podle Boudreau a kol. (1998) závisí efektivní nadnárodní strategie do značné míry na účinném využívání vyspělých informačních a komunikačních technologií.

Pramen: Dejonckheere a van Hooftgem, 2000.

1.1.2. Globalizace služeb

Informační a komunikační technologie ovlivňují také sektor služeb. IKT téměř ze své definice umožňují zvýšenou obchodovatelnost servisních činností.

O problému „globalizace ekonomiky služeb“ se živě diskutuje ve výzkumu a v politice. Rostoucí význam služeb je chápán jako „megatrend“ odvětvové strukturální změny. Někteří autoři to chápou jako potvrzení Fourastiéovy hypotézy tří sektorů (např. Grömling a kol., 1998), doplněné dokonce čtvrtým sektorem „informací“ (Dostal, 2000).

Giarini (1999/2000) jde však na základě analýzy služeb v současné ekonomice ještě dál. Tvrdí, že služby již nadále nejsou sektorem, ale funkcí dominující – pokud jde o využití zdrojů – všem výrobním činnostem v ekonomice a zejména v takzvaném výrobním sektoru. Produkování hodnot je v podstatě všude založeno na službách.

Podle Giariniho neexistuje žádný materiální produkt, který nevyžaduje nějakou službu. Služby jsou rozšířeny ve všech odvětvích. Kvantitativní údaje o servisních funkcích se zřídka vyskytují v oficiálních statistikách. Dokonce i při tradičním vymezení jednotlivých průmyslových sektorů dosahují služby ve vyspělých ekonomikách dvoutřetinového nebo vyššího podílu na celkové zaměstnanosti (tabulka 3.1). Tradiční pojetí tří oddělených sektorů se proto stává zastaralé.

Tabulka 3.1: **Zaměstnanost podle průmyslových odvětví, 1995, v procentech**

Odvětví	EU-15	USA ^(a)	Japonsko
Zemědělství	5,5	2,8	7,3
Energetika	1,2	1,1	0,6
Stavebnictví	5,7	5,3	10,5
Zpracovatelský průmysl	21,5	15,6	22,6
Služby	66,2	75,3	58,8
Tržní služby ^(b)	45,3	52,2	50,1
Netržní služby ^(c)	20,8	23,2	8,7
Celkem	100,1	100,1	100,1

(a) 1994;

(b) distribuce, hotely/restaurace/catering, doprava, komunikace, finanční služby atd.;

(c) veřejná správa, školství, další obecní, sociální a osobní služby.

Pramen: Evropská komise, 1999.

Stále větší objem podnikání (jehož hlavní část dnes sestává ze služeb) se nyní uskutečňuje tam, kde jsou produkty a systémy využívány, a ne tam, kde jsou produkovány (Giarini, 1999/2000), v důsledku čehož se podnikatelská činnost přesunuje k zákazníkům. Tato měnící se povaha služeb bude mít (a již má) dopad na činnost mezinárodních organizací, např. Světové obchodní organizace (WTO – *World Trade Organisation*).

1.2. Teze o globalizaci

Úspěch v podnikání dnes závisí na globálním dosahu podniku, urychleném inovacemi v oblasti IKT. Některá stanoviska:

- Není pochyb o tom, že konkurenční prostředí se v posledních deseti letech dramaticky proměnilo. Organizace rozšířily své aktivity na celý svět (Boudreau a kol., 1998).

- Organizace a jejich řídicí pracovníci se účastní jedné z největších transformací všech dob. Geografická omezení, psychologické vzdálenosti a politicky vnucené národní hranice, které definovaly naše pojetí prostoru a času, se podstatně pozměnily (Zahra, 1998).
- Trh se stal krédem a globalizace se stala hlavním pojetím naší doby. Žádná země dnes není imunní vůči tlakům vycházejícím z globalizačního trendu (Lee, 1999).

1.2.1. Beztížná ekonomika

Máme-li věřit zastáncům globalizace, pak jsme vstoupili do nové fáze historie, v níž tok zboží a služeb, investic, financí a technologie přes hranice vytváří světový trh, na němž převažuje zákon jedné ceny. Globalisté předpokládají, že světová ekonomika je nyní tak integrovaná, že omezení v podobě místa a institucionálního rámce se stávají irelevantní; že podniky se mohou prostě „nazdařbůh procházet“ po světovém trhu a unikat omezením jediného státu (Weiss, 1998).

Někteří vědci však tuto „globalizační tezi“ zpochybňují (např. Wade, 1996). Z jejich hlediska je globalizace módní slovo moderní marketingové literatury (Vandenbroucke, 1996), které vstoupilo do populárního slovníku jako nové heslo pro 90. léta (Weiss, 1998).

Možná, že jednou z nejnebezpečnějších iluzí je názor, že informační technologie umožňují, aby nyní kdokoliv mohl dělat cokoli a kdekoliv a že veškeré obyvatelstvo zeměkoule se stalo potenciální pracovní silou. I když je literatura o globalizaci plna eufemistických popisů „zániku vzdálenosti“ nebo „konce geografie“, je překvapivě chudá na empirické důkazy (Huws, 1999).

Ne všechny lidské aktivity lze přemístit – většina zaměstnání je stále pevně zakotvena v dané lokalitě (např. dobývání a zpracovávání surovin, stavba budov, silnic a továren, výroba materiálových komodit, doprava, dodávání fyzických služeb atd.). Tzv. „teze o odhmotňování“ nebo mýtus o „beztížné ekonomice“ pro celou řadu činností neplatí (Huws, 1999).

To se ukazuje zejména u většiny malých a středních podniků (MSP), které zaměstnávají přibližně dvě třetiny evropských pracovních sil. Většina z nich slouží místnímu trhu a globalizaci jsou vystaveny jen v nepatrné míře. Proto „globalizace“ platí zejména pro velké podniky a menšinu malých „hightech“ nebo ambiciózních podniků.

Často se tvrdí, že vysoké mzdové náklady a regulace (např. v některých evropských zemích) tlačí podniky k tomu, aby přesunuly produkci do jiných zemí. Empirické studie však ukázaly, že to nejsou ty hlavní důvody. Podíl mzdových nákladů je v automatizovaných továrnách, např. v automobilovém průmyslu nebo v masové výrobě relativně nízký. Mnohé z těchto přesunů se zaměřují spíše na získávání nových trhů (např. ve východní Evropě), než na nahrazení existující výroby na „starých“ trzích.

- Empirická práce, kterou provedli Hirst a Thompson (1996), ukazuje, že mnohonárodní podniky zůstávají převážně zakotveny v národních ekonomikách, z nichž vzešly, vykonávají v nich většinu svých aktivit a repatriují zisky.
- Podobné závěry byly vyvozeny z průzkumu jednoho sta největších podniků na světě (Ruigrok a Van Tulder, 1995).
- Obchod a investice se navíc geograficky soustřeďují v intraregionálních vzorcích: např. intraevropský obchod činí přibližně 62 % z celkového zahraničního obchodu v Evropě (Weiss, 1998).

Situace se však rychle mění – rychleji než ukazují aktualizované statistické údaje, které jsou k dispozici.

Konkurenční prostředí se v posledních letech dramaticky změnilo. Geografické a časové hranice i psychologické vzdálenosti zmizely; hospodářské činnosti se odhmotňují a úspěch v podnikání závisí na rozšíření globálního dosahu organizace. Ti, kdo kritizují zvýšený důraz kladený na tento aspekt, poukazují na nedostatek empirických důkazů, přetrvávající význam

specifičnosti místa, zvyšující se regionalizaci spíše než globalizaci a relativně malou kvantitativní důležitost nadnárodního obchodu.

Rámeček 3.3: Projekt TSER „Globalizace a sociální vylučování“

Hlavním cílem tohoto projektu je určit, do jaké míry ovlivňuje mezinárodní obchod zaměstnanost a relativní mzdy nekvalifikovaných pracovníků v Evropě. Používá se analýza dat, ekonometrie, provádějí se případové studie a simulační modelování a berou se v úvahu rozdíly v průmyslových strukturách, v sociální politice, v technických změnách, v trzích práce a v politice zaměstnanosti v jednotlivých členských státech EU.

Projekt zkoumá, jak podniky a odvětví v Evropě reagují na zvýšenou mezinárodní konkurenci ekonomik s levnou pracovní silou.

Klíčovým prvkem je shromažďování nejvhodnějších údajů o obchodu, odvětvových charakteristikách (výstup, ceny, investice, zaměstnanost, mzdy), o technice, o strukturách trhu práce a o daňové a sociální politice jednotlivých států. Tato data jsou shromážděna a zpřístupněna v jediné databázi.

Koordinátor: J. Whalley, University of Warwick, Spojené království.

1.2.2. Nová dělba práce

Panuje všeobecná shoda v tom, že objevující se globální ekonomika, nové požadavky na flexibilitu, inovace a reorganizaci celého pracovního procesu podporovaného IKT vyžadují nové způsoby organizace výroby a fungování podniku. Studie argumentující tímto způsobem vyhlásují konec taylorismu a fordismu a „novou logiku organizace“ založenou na menší dělbě práce a na nových zaměstnaneckých vztazích (tabulka 3.2).

Tabulka 3.2: Tradiční versus nové zaměstnanecké vztahy

	Tradiční zaměstnanecké vztahy	Nové zaměstnanecké vztahy
Smluvní flexibilita	Stabilita	Jádro - periferie
Dočasná flexibilita	Tradiční (např. přesčasy)	Nové formy dočasné flexibility
Vertikální mobilita	Vysoká	Nízká
Horizontální mobilita	Nízká	Vysoká (např. polyvalence)
Odměňování	Určené, založené na hierarchii funkcí	Flexibilní
Stanovisko ke vzdělávání	Nerozhodné stanovisko, specificky zaměřené vzdělávání	Intenzivně a neustále se učící organizace
Přijímání pracovníků	Nerozhodné stanovisko	Rozhodné stanovisko, zaměřené na potenciální rozvoj

Pramen: Dejonckheere a van Hootegem, 2000.

Klíčová slova fordismu jsou postupně nahrazována jejich „postfordistickými“ protějšky: standardizace přizpůsobováním se potřebám zákazníků, diferenciací nebo individualizací; efektivnost nákladů inovativností a tvořivostí; jednoduchost složitostí; stabilita flexibilitou atd.

Podniky se restrukturují, aby splňovaly nová kritéria a priority konkurenceschopnosti a aby přežily. „Řízení nerutinních procesů“ (Staudt, 1994) zahrnuje kromě podnikového a technického rozvoje také organizační a personální rozvoj (Dybovski, 1998).

Tato restrukturalizace je podstatným rysem nového pojetí produkce s přesunem od centralizovaného plánování a podpory k dekoncentraci a k decentralizaci. Očekává se, že to prospěje „senzorické“ schopnosti podniku, schopnosti zvolit si adekvátní činnosti a schopnosti inovovat (Sels a van Hootegem, 1998).

Navíc toto pojetí nabízí více prostoru pro integrovaná pracovní místa ve výrobě, kde všechny operace a nástroje používané při výrobě jednotlivého produktu mohou být svedeny dohromady. Tato „struktura orientovaná na proces“ může vydláždít cestu pro rozšíření a obohacení zaměstnání přeskupením operací a úkolů (Huys a kol., 1999). Lidské zásahy

zůstávají podstatné, aby se zabezpečila kontinuita technických procesů a efektivní využití kapitálově náročné výrobní technologie.

„Rehabilitace“ lidské práce vyžaduje nový zaměstnanecký vztah, v němž je vertikální mobilita nahrazena horizontální mobilitou, stabilita flexibilitou, nízké a specifické kvalifikace širšími kvalifikacemi orientovanými na proces a schopností jednat. Pozornost je věnována „učící se organizaci“ a potenciálu pro rozvoj intenzivních a neustálých učebních aktivit v podniku.

1.2.3. *Rétorika versus realita?*

Je překvapující, že empirický výzkum o organizační restrukturalizaci nebyl (dosud?) schopen prokázat široké zavádění nového pojetí výroby a konec tradiční dělby práce.

- Několik odvětvových studií prováděných v Belgii (v chemickém, automobilovém, strojírenském a oděvním průmyslu) zkoumalo přechod od tradiční tayloristické k nové sociálně-technické dělbě práce (Huys a kol, 1995). Ačkoliv dochází k některým změnám v organizační struktuře, vliv na obsah práce dělníků ve výrobě zůstává omezený a nadále mu dominují pouhé prováděcí a úzce vymezené práce. Změny, které se odehrávají, mají společné to, že nemění základní povahu fordisticko-tayloristického výrobního systému (Huys a kol., 1999).
- Van Hootegem (1999) dále rozšiřuje empirický základ této tzv. belgické „studie trendů“ na základě dvaceti longitudinálních případových studií měnících se modelů dělby práce. Dochází k závěru, že současné podniky mění svou dělbu práce, že však lze jen zřídka mluvit o prudké nebo podstatné organizační obnově nebo restrukturalizaci. Obecně základní tayloristická idea stále převažuje (van Hoogeten, 1999).
- V Německu vypracoval začátkem 90. let podobnou „zprávu o trendech“ v automobilovém, strojírenském a chemickém průmyslu Výzkumný ústav sociologický (SOFI – *Soziologisches Forschungsinstitut*). Schumann a kol. (1994) uzavírá: „Tyto nové typy organizace jsou ve výrobních odvětvích také rozšířeny a získávají převahu nad těmi „staromódními“. Avšak vinou propasených příležitostí v 80. letech lze dynamický rozvoj v posledním desetiletí charakterizovat spíše jako „poutníkovy kroky“ – dva vpřed, jeden vzad – než jako účelnou modernizaci. Tyto nedostatky jsou v dnešní strukturální krizi dobře patrné.“
- Podle Ústavu ekonomiky a organizace práce (IAO – *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation*) se tayloristická organizace práce v německých podnicích v letech 1993-1998 zvýšila téměř o 40 %, zatímco participativní práce měla sestupnou tendenci. Slabé zvýšení (do 25 %) bylo shledáno pouze u posttayloristické organizace práce charakterizované polosamostatným týmem nebo individuální prací.
- Ze šetření provedeného v USA (Applebaum a Batt, 1994) vyplývá, že pouze čtvrtina větších podniků uskutečnila významné změny v organizaci a v řízení práce a v přípravě lidských zdrojů. Dokonce i v těchto podnicích však změny neovlivnily více než 20 % zaměstnanců. To vede některé pozorovatele k závěru, že ve velkých firmách je významnějšími organizačními změnami ovlivňováno 5-10 % pracovních sil.
- Carnevale (1992) odhaduje na základě šetření Americké společnosti pro profesní přípravu a rozvoj (ASTD - *American Society of Training and Development*), že pouze 13 % amerických zaměstnavatelů organizuje zaměstnance ve vysoce výkonných systémech práce, které nezdůrazňují hierarchii, ale spolupráci a týmovou práci. Tyto systémy zahrnují skromná 2 % pracovníků USA.

Výše citovaná zjištění výzkumu nevypovídají o tom, že se nemění vůbec nic, avšak empiricky hodnocené změny (dosud?) nedovolují všeobecně posoudit nová pojetí výroby (podobně: Dybowski, 1998).

Existují dvě vysvětlení pro diskrepanci mezi očekáváním spojeným s novým pojetím výroby a empirickým pozorováním (Fruytier, 1994):

- (a) Změny, které mají postupně nahradit tayloristické pojetí výroby, jsou prováděny jen váhavě (Huys a kol., 1999). Nová výkonnostní kritéria – např. iniciativnost, tvořivost, přizpůsobování se zákazníkům, extrémní orientace na kvalitu, flexibilita atd. – která si vynucují organizační změny – jsou velmi zřídka uplatňována společně (van Hootegem, 1999).
- (b) Mohou existovat alternativní možnosti kompatibilní s tayloristickou a fordistickou metodou. Tradiční organizační principy podporované moderními IKT mohou být mnohem přizpůsobivější současnému vývoji, než se očekávalo (Huys a kol., 1999).

Je třeba znovu dodat, že nové pojetí organizace práce platí více pro velké společnosti s jasnou dělbou práce, než pro MSP, které poskytují většinu pracovních míst (viz 3. kapitola).

Van Hootegem (1999) na základě empirického výzkumu vyvozuje, že nemůžeme mluvit o všeobecné „detaylorizaci“. Podniky mají sklon lpět na tradičních strukturách provádění práce, které se orientují spíše na plynulost nebo operativnost výroby než na její proces. Zároveň se podniky pokoušejí integrovat některé prvky nového pojetí výroby (např. decentralizaci údržby, redukci hierarchických úrovní atd.). Ve skutečnosti se některé dysfunkce taylorismu napravují, což vede k optimalizaci tohoto klasického modelu. Tyto tendence však nijak drasticky nemění rozsah a složení podnikových funkcí. Proto dává autor přednost předponě „neo“ před „post“ taylorismus nebo fordismus.

Tabulka 3.3: **Dopad globalizace na tradiční organizační model**

Úroveň analýzy	Tradiční model	Dopad globalizace	
		Literatura	Empirický výzkum
1. Makroekonomická úroveň	Standardizace: masová produkce a spotřeba Stabilita a jednoduchost	Diferenciace, přizpůsobování se zákazníkům, individualizace Flexibilita a složitost	Nuance hodnocení měnících se výkonových kritérií na globálním trhu
2. Dělbá práce mezi podniky	Vertikální integrace „Čím větší, tím lepší“	Vertikální desintegrace: zmenšování a <i>outsourcing</i> „Malé je krásné“	(a) Indikuje pomalost procesu <i>outsourcingu</i> (b) Počítá se zvětšováním jako s alternativou zmenšování „Volí si podnik“
3. Dělbá práce uvnitř podniku	Tayloristické pojetí výroby Maximální dělba práce	Nové pojetí výroby Minimální dělba práce	Podporuje spíše myšlenku neo - taylorismu než post - taylorismu „Volí si podnik“
4. Personální strategie a její důsledky pro odborné vzdělávání a přípravu (OVP)	Fordistický zaměstnanec-ký vztah Nízká úroveň požadovaných kvalifikací a malá pozornost věnovaná OVP	Nový zaměstnanecký vztah Vysoká úroveň požadovaných kvalifikací a náročné úkoly pro OVP	Podporuje spíše myšlenku „neo“ než „post“ fordismu

Pramen: Dejnckheere a van Hootegem, 2000.

Pokud jde o zmenšování velikosti podniku a *outsourcing*, lze uvést několik kritických poznámek k hypotéze, že „malé je krásné“. Empirická data svědčí o aplikaci „přístupu organizační volby“, který uvádí míru svobody při vyrovnávání se s (měnícími se) úkoly v podnikovém prostředí (van Hootegem, 1999). Podniky se angažují nejen v *outsourcingu*, ale také v „insourcingu“ činnostech, např. převzetím podniků strategického významu v rámci svého řetězu přidané hodnoty. Proto proces *outsourcingu* nevede nutně ke zmenšení neboli k malým a krásným podnikům.

Ke stejnému závěru dospějeme, když se podíváme na to, co se děje s činnostmi, které jsou předmětem *outsourcingu*. Podniky nabízející *outsourcing* se často rozšiřují. Poskytované

činnosti různých, často si vzájemně konkurujících podniků, se někdy integrují do jednoho vedoucího podniku. Někdy jsme dokonce svědky reintegrace jednotek, které se dříve v rámci *outsourcingu* oddělily. Podniky se mohou pokoušet dosáhnout finanční kontroly nad jednotkami poskytujícími *outsourcing* a potom jednat jako „podílníci“ s poněkud odlišnou filozofií, také pokud jde o zaměstnávání a rozvoj lidských zdrojů (viz kapitola 5.1). Významným rysem toho je růst holdingových podniků se širokým rozsahem činnosti (Evropská komise, 1998).

1.3. Dopad globalizace na kvalifikace

Pracovní místa a jim odpovídající kvalifikace a vzdělávání ovlivňuje druh dělby práce používané v dané organizaci. Integrace dříve oddělených operací, transformace práce na proces řešení problémů, zvýšený význam informační práce atd. podstatně ovlivňují kvalifikační požadavky a tím potřebu podniku po učení a vzdělávání.

Učení v rámci organizace je považováno za důležitý prostředek sloužící k transformaci a úspěšné adaptaci podniků v globálním kontextu (Zahra a O'Neill, 1998). Roberts a kol. (1998) chápou vědomosti jako úhelné kameny konkurenční převahy na globálních trzích. Podle těchto autorů jsou hlavními úkoly při řízení globální pracovních sil:

- *rozmístění kvalifikací*: dostat správné kvalifikace tam, kde jsou v organizaci potřebné, bez ohledu na geografické umístění;
- *rozšiřování vědomostí a inovací*: rozšiřovat vědomosti a praktické zkušenosti do celé organizace bez ohledu na to, kde měly původ;
- *vyhledávání a rozvíjení talentů na globální bázi*: zjistit, kdo je schopen efektivně fungovat v globální organizaci, a rozvíjet jeho schopnosti.

1.3.1. Vědomosti a produkční inteligence

Zavádění nové organizace práce podporuje myšlenku obecné „rehabilitace lidského kapitálu“ a zvýšení kvalifikace pracovních sil v globálním kontextu. Globalizace je považována za hlavní důvod organizační restrukturalizace a změny v povaze práce, a proto se očekává, že způsobí významné změny v potřebě požadovaných kvalifikací a vzdělávání:

- pracovníci jsou konfrontováni s novými neznámými úkoly, pro které ještě nebyla nalezena řešení;
- globalizace nutí k rychlejšími inovacím a zvýšená konkurence vyžaduje, aby se více braly v úvahu preference zákazníků;
- větší počet činností se automatizuje, což má paradoxní důsledek ve větší závislosti na lidských zásazích, které mají zabránit chybám ve fungování technických systémů nebo je napravovat (Huys a kol., 1995).

V těchto situacích pracovníci potřebují (kromě praktických znalostí a zkušeností) také teoretické nebo abstraktní vědomosti. Musí být schopni pojmově chápat nové problémy tak, aby mohli hledat řešení vhodným systematickým a metodickým způsobem (Schienstock a kol., 1999).

Rozvinuté používání moderních IKT v globální ekonomice podstatně ovlivňuje poptávku po nových kvalifikacích. Očekává se, že díky snadnému přístupu k technologickým databázím, rozšířené propojenosti a prudkému nárůstu šířky vlnového pásma v telekomunikacích budou moderní IKT podstatně urychlovat inovační procesy v podnicích nebo mezi podniky. Těchto výhod však lze využít jen tehdy, jestliže zaměstnanci vědí, jak moderní IKT používat. IKT neboli digitální vědomosti se proto stávají klíčovou kvalifikací (Schienstock a kol., 1999).

V roce 1998 využívalo v USA 47 % pracovníků v zaměstnání počítač oproti 25 % v roce 1984. V Německu (1991) používalo 21 % pracovníků počítač příležitostně, 15 % jako hlavní

pracovní nástroj a 1 % prohlašovalo, že má nějakou profesní kvalifikaci v oblasti IKT (Dostal, 2000).⁵

Tento vývoj znamená, že organizace, které extenzivně využívají počítače, hledají pracovníky, kteří ovládají jak kognitivní, tak „počítačové“ dovednosti. Vychází se z toho, že počítače efektivně vykonávají rutinní úkoly a ponechávají lidem řešení výjimečných problémů. To od pracovníků vyžaduje nejen dovednost v řešení problémů, ale často také schopnost úspěšně získávat informace a pomoc od ostatních (Levy a Murnane, 1999).

Někteří kritici se však pokoušejí zpochybňovat populární názor, že téměř každé zaměstnání zahrnuje pravidelný kontakt s moderními IKT. Mnohé podniky, zejména ty malé, stále fungují jen s omezenou technikou, a podíl celkových pracovních sil skutečně zapojených do práce s IKT se v jednotlivých podnicích značně liší. Úroveň potřebných dovedností z informačních technologií je stále dosti nízká (Dench a kol., 1998).

Pokud jde o znalosti, objevuje se další trend. Pro zvládnutí složitých technických systémů poroste význam nejen abstraktních a technických, ale také praktických znalostí a zkušeností. Závislost podniku na schopnosti řešit problémy při (výjimečných) okolnostech, pro které nejsou (dosud) žádná řešení k dispozici, se může dokonce zvýšit.

V takových situacích nemohou být problémy řešeny pouze pomocí teoretických znalostí a systematickým myšlením; je nutný takový druh znalostí, který umožňuje lidem bezprostředně reagovat v nových a nejistých situacích.

To vyžaduje znalosti pracovního procesu; tzn. chápání celkového výrobního a pracovního procesu, které je mnohem širší než chápání individuálního úkolu pracovníka (Lammont, 1999). Získávání znalostí pracovního procesu znamená prolomení úzkých praktických zkušeností z pracovníkova vlastního úkolu a uvědomování si, že existují různé alternativní pracovní procesy, že pracovní procesy jsou zakořeněny v historických procesech a že současný pracovní proces v podniku není pevně stanovený a může se změnit (Kruse, 1996).

Teoretické a digitální znalosti a znalost pracovního procesu mohou být společně nazývány „produkční inteligencí“, která je kombinací znalostí získaných vzděláváním, podporovaných IKT a doplněných zkušenostmi z praxe a neformálním učením.

1.3.2. Dovednosti, kompetence a vztah k práci

Organizace podnikání v globálním měřítku vyžaduje nové dovednosti, které mohou být klasifikovány jako „mezinárodní dovednosti“ (Dertouzos a kol., 1989). Velké množství podniků dnes jedná se zahraničními klienty, dodavateli, pobočkami, „sesterskými podniky“ atd. Globalizace obchodu a mezinárodní rozšiřování techniky jsou mohutnými silami, které si vynucují globální soubor klíčových kompetencí. Zároveň však kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi bezpochyby hrají roli v definování významu určitých kompetencí (Levy a Murnane, 1999). Pro tyto mezinárodní vztahy jsou vedle znalosti cizích jazyků důležité komunikativní dovednosti a interkulturní kompetence týkající se kultury, vkusu, zvyků, institucí atd. partnerské země (viz též Kristensen, 1998; Tessaring, 1998).

Pokud se podnik zabývá decentralizací rozhodování nebo pokud jeho aktivity překračují státní hranice, měli by být pracovníci schopni samostatně nebo v týmu plánovat, organizovat a také řídit svou práci a měli by zvládat informační toky. Tyto úkoly se blíží manažerským kompetencím.

Týmová a skupinová práce vyžaduje sociální dovednosti a kompetence spojené se schopností spolupracovat tak, aby výsledek skupinové práce byl chápán jako kolektivní úspěch. Dalším důvodem pro zvýšení významu sociálních kompetencí je skutečnost, že pracovníci mají spolu s vyšší mírou samostatnosti častější přímé kontakty s dodavateli a zákazníky (Schienstock a kol., 1999).

⁵ Tato zjištění vyplývají ze šetření, které provedl BIBB/IAB v letech 1991-92. Šetření bylo opakováno v roce 1998-99, ale jeho výsledky nejsou ještě v této publikaci zahrnuty.

Od té doby, co jsou cena, kvalita a čas považovány za předpoklady vstupu na globální trh, neztratil vztah k práci, například uvědomování si kvality, spolehlivost, přesnost, pečlivost, včasnost apod., svůj význam.

Podle hesla „inovovat nebo zemřít“ (Hitt a kol., 1998) se důležitou předností pracovníků stává tvořivost a podnikatelský duch. Transformace takových abstraktních pojmů jako „neustálé zlepšování“ nebo „stále se učící organizace“ do reality závisí na tvořivých pracovních silách. K vytvoření inovativní a stále se učící organizace je potřebný „nový způsob myšlení“, jinými slovy angažovanost a zodpovědnost všech lidí v podniku. Musí pochopit, že pouze společné úsilí managementu a pracovníků o inovativnost může vést k úspěchu v globální konkurenci.

Tabulka 3.4 shrnuje argumenty o znalostech a dovednostech potřebných v globální ekonomice. Tyto argumenty zřetelně podporují „tezi zvyšování kvalifikací“, myšlenku všeobecného posunu k potřebě kvalifikací vyšší úrovně.

Tabulka 3.4: **Znalosti a dovednosti potřebné v globální ekonomice**

Znalosti a dovednosti	Hlavní příčina
<i>Znalosti</i>	
Teoretické znalosti	Práce jako proces řešení problémů
Technické (digitální) znalosti	Zavádění moderních IKT
Praktické znalosti, znalost pracovního procesu	Zvýšená nejistota, rizikové situace způsobené technologickou integrací
<i>Dovednosti a kompetence</i>	
Profesní dovednosti, multi-kvalifikování	Integrace úkolů, snižování specializace, skupinová práce
Mezinárodní dovednosti	Globalizace trhů a produkce
Sociální dovednosti	Přímá interakce v rámci pracovních skupin a mezi nimi, přizpůsobování se požadavkům zákazníků, přímá interakce s dodavateli
Manažerské dovednosti	Slabá hierarchie, decentralizace, zvýšená výměna informací
<i>Vztah k práci</i>	
Uvědomování si kvality, spolehlivost	Kvalita a čas jako klíčové aspekty globální konkurence
Tvořivost, podnikatelský duch	Inovativnost je klíčovým prvkem globální konkurence
Schopnost vést	Koordinace samostatných pracovních skupin
Nové pracovní vlastnosti	Angažovanost, zodpovědnost, pracovní občanství

1.3.3. Globalizace a dovednosti: některá kontroverzní tvrzení

Na první pohled se zdá, že globalizace bude vyžadovat vysoce kompetentní a kvalifikované pracovní síly. Každý pracovník by měl mít zároveň potřebné znalosti, dovednosti a vztah k práci a měl by být schopen a ochoten se neustále učit po zbytek svého života. Je však těžké si představit, že toto je reprezentativní zobrazení dnešní reality. Uplatňování IKT může snížit poptávku po určitých kvalifikacích, je však iluzí, že každé zaměstnání bude obsahovat množství informační práce. Dosud jen málo produktů je opravdu globálních a ne všichni zaměstnanci globálních podniků potřebují mezinárodní a rozsáhlé dovednosti.

Henwood (1998) kritizuje tezi o zvyšování kvalifikace a všeobecném pozvednutí úrovně pracovníků v globální ekonomice v USA. Zkoumá rozšířenou myšlenku, že nejrychleji rostoucí kategorií zaměstnání v globální ekonomice je na znalosti náročné povolání tzv. „symbolických analytiků“ – a že problémem je, že mnozí lidé nemají ty správné dovednosti. Na základě projektování nejrychleji rostoucích povolání v letech 1996 až 2006, které provedl Úřad pro studium pracovních sil USA (*US Bureau of Labour Studies*) vyvozuje, že z nejvýše umístěných 30 povolání činí ta, která se podobají povolání symbolického analytika, nyní pouhých 9 % a projektovaný nárůst je 16 %. Většina povolání je dosti přízemních. Je těžké z toho vyvodit, že mnozí lidé nemají ty správné dovednosti. Na dnešním trhu práce lze však pozorovat zřetelné tendence k polarizaci.

Schienstock a kol. (1999) také varuje před tím, aby se směřovalo zvýšené přenášení dat na velké vzdálenosti se získáváním znalostí a celkovým zvyšováním kvalifikace. Např. nedávné studie o *call* centrech napovídají, že tyto a podobné nové formy práce podporované procesem globalizace předvádějí extrémní případ opakující se, přísně řízené práce, jejíž tempo určují stroje, a která je méně náročná na znalosti (Ferne a Metcalfe, 1987; Reardon, 1996; O'Siochru a Jordan, 1999). Dokonce se mluví o „nových robotárnách milénia“ s taylorizovanými následovníky dřívějších forem kancelářského pracovníka s nízkou kvalifikací, i když práce může být vykonávána na různých místech a v různé formě zaměstnaneckého poměru (Huws, 1999). Jsou to typické příklady nízko kvalifikovaných zaměstnání, o nichž se diskutuje v 5. části v kapitole 3.3.

Navzdory široce prokázanému trendu potřeby zvyšování kvalifikace a rekvalifikace je důležité mít na mysli, že globalizace vždy nevyžaduje vyšší kvalifikaci u všech pracovních sil. Ve skutečnosti má globalizace někdy za následek nové druhy práce snižující kvalifikační požadavky na minimum: „Rutinní práce přežije“ (Schienstock a kol., 1999).

Výše uvedené příklady ujasňují, že globalizace může a nemusí skýtat více vědomostí, vyšší kvalifikační požadavky a obnovovat vztah k práci. Jak můžeme sladit tento pohled s výčtem nových dovedností v tabulce 3.4? Některé z těchto dovedností jsou přímým důsledkem globalizačního procesu (např. potřeba mezinárodních dovedností nebo interkulturních kompetencí). Jiné jsou globalizací ovlivněny nepřímo, třeba zvýšeným používáním moderních IKT (např. počítačové znalosti), zacházením s technikou (např. praktické znalosti), organizační restrukturalizací (např. osvojení několika kvalifikací), decentralizací rozhodování (např. manažerské dovednosti) atd.

Rozvinutí mnoha nově vyžadovaných dovedností je založeno na premise globalizace, která má za následek menší dělbu práce a novou organizační logiku. Vzhledem k výše zmíněné kritice pojetí globalizace a skutečnosti, že nová organizační logika dosud není příliš rozšířena, mělo by být zvyšování kvalifikace považováno za jednu z celé řady možností.

Druh organizace, který si podnik zvolí, bude určovat požadavky na dovednosti a příležitosti k učení pro pracovníky, včetně učení při práci (Lammont, 1999). Příčinná souvislost může být také obrácená v tom smyslu, že program OVP může (měl by) anticipovat a usnadňovat proces organizační restrukturalizace. Toto naopak může ovlivňovat proces globalizace.

2. Interní, externí a profesní trhy práce⁶

Debaty o úloze vzdělávání v hospodářském růstu a na trzích práce se dotýkají veřejné politiky a role podniků a jednotlivců v utváření a akumulaci lidského kapitálu. Tento oddíl pojednává o hlavních trendech v současném výzkumu věnovaném ekonomické analýze vztahu mezi mzdou a prací. Jde o otázky spojené se strukturou, způsobem fungování a mobilitou na interních, externích a profesních trzích a o jejich důsledky pro získávání a využívání dovedností.

2.1. Typologie trhů práce

Vzdělávání, zaměstnání a rozvoj lidských zdrojů v rámci podniku lze jen částečně vysvětlit neoklasickou teorií. Strnulost a institucionální směrnice (týkající se například systémů platových stupnic, podporování vnitřní mobility a kariéry, přístupu k dalšímu vzdělávání, systémů předčasného odchodu do důchodu apod.) jsou do značné míry mimo přímou „kontrolu“ trhu. Na tomto základě se teorie duálního trhu práce a teorie segmentace pokoušejí vysvětlit existenci různých „vlastností“ trhu práce v ekonomice nebo v podniku (rámeček 3.4).

⁶ Tato kapitola je založena na práci Hanchane, S. – Méhaut, P.: Training, mobility and regulation of the wage relationship: specific and transversal forms (2000).

Rámeček 3.4: Duální trh práce a segmentace

Nedostatky neoklasické ekonomické teorie a zejména selhávání a nevyváženost trhu práce, které tržní síly samy o sobě nedokážou usměrnit, vedly k vývoji teorie segmentace (mikroúroveň) v rámci teorie duálního trhu práce (makroúroveň).

Teorie duálního trhu práce a segmentace se zabývá vlivem institucí, zájmových skupin a nekonkurujících si skupin na trhu práce (např. interní pracovník v podniku), které se snaží omezit přístup do vyššího segmentu vnitřního trhu práce.

Preference a chování jednotlivců jsou určovány trhem práce (nikoliv peněžními výnosy, jak se předpokládá v neoklasické teorii). Ekonomika je v zásadě rozdělena na dva sektory (segmenty):

- a) *primární trh práce* se stabilním zaměstnáním, zaručeným příjmem a vysokými nebo podnikově specifickými kvalifikacemi;
- b) *sekundární trh práce* s nižšími mzdami, vysokou fluktuací, nejistým zaměstnáním a nízkými kvalifikačními požadavky.

	primární trh práce	sekundární trh práce
interní trh práce	kmenový personál vnitropodnikový trh práce	marginální personál, práce pro každého
externí trh práce	vstupní zaměstnání profesní trh práce	práce pro každého marginální zaměstnání, nezaměstnanost

Oba sektory se liší systémy rozmísťování a odměňování pracovníků. Na primárním trhu práce jsou dovednosti získávány na pracovišti; struktura mezd je pevná a řídí se vnitřními postupy mobility, např. počtem odpracovaných let. Konkurence existuje jen u vstupních zaměstnání.

Produktivita je charakteristickým rysem práce, ne pracovníka. Takže pracovníci se musí přizpůsobit technologii. Ti, kterým se nepodaří vstoupit do primárního segmentu, jsou ohroženi dlouhodobou nezaměstnaností v důsledku zastarávání svých dovedností.

Instituce a zásahy státu se střetávají s dvěma hlavními činiteli na trhu práce – pracovníky a zaměstnavateli – a snaží se o to, aby trh práce fungoval podle jejich preferencí a zájmů. Důsledkem toho může být omezení konkurence na trhu práce a změněné vzorce výnosů ze vzdělávání, které neodpovídají, nebo odpovídají jen částečně, klasickému pravidlu „mezí produktivity kvalifikace“.

Neoklasická teorie je při nejlepším schopna popsat procesy na *externích trzích práce*, např. náborové chování podniků a mzdovou odchylku (externí flexibilita) pro pracovníky přijímané z venku.

Interní trh práce je „administrativní oddělení“, v jehož rámci je přidělování práce a určování cen (mezd) založeno na směrniciích a administrativních procedurách. Tento vnitřní vztah mezi mzdou a prací se týká pracovních smluv, které jsou vždy neúplné, pokud jde o interní (psaná nebo nepsaná) kolektivní pravidla (např. povyšování podle odpracovaných let, přístup k dalšímu vzdělávání, pracovní podmínky atd.) Avšak vzhledem k asymetrickým informacím ve prospěch zaměstnavatele – který by měl mít úplné informace o daném pracovním místě a o podniku – a vzhledem k jeho pravomoci najímat pracovníky a zaměstnat je nebo je propustit, musí být (interní) trhy práce regulovány zákoníkem práce a institucionálními směrnici tak, aby byly brány v úvahu také zájmy pracovníků (Cahuc a Zylberberg, 1996; Boyer a Caroli, 1993; Caroli, 1998; Tessaring, 1998).

Interní trh práce lze dále rozdělit na nadřazený a podřazený segment, podobně jako v teorii duálního trhu práce (rámeček 3.4). Nadřazený (primární) segment je charakterizován méně strukturovanou prací, vysokou odpovědností a kvalifikací pracovníků. Povyšování v rámci podniku se převážně řídí počtem odpracovaných let a pracovní podmínky jsou v zásadě stabilní. Práce a výdělky v podřazeném (sekundárním) sektoru jsou rigidnější, pracovní úkoly a odpovídající požadavky na kvalifikaci jsou na nízké úrovni.

Profesní trhy práce přesahují externí a interní trhy práce; mohou je hodnotit pouze pracovníci, kteří jsou kvalifikováni pro dané povolání (absolvováním profesní přípravy a/nebo praxí).

Profesní trhy práce jsou tedy charakterizovány dovednostmi, které jsou nezbytné k vykonání nějakého profesního úkolu. Pro dané povolání se pracovní požadavky jednotlivých firem podstatně neliší. To má za následek vysokou přenositelnost profesních kvalifikací mezi podniky a nižší míru asymetrických informací: zaměstnavatelé při přijímání vědí o kvalifikačním profilu uchazeče o zaměstnání. Vzhledem k vysoké přenositelnosti profesních kvalifikací v rámci různých podniků, mají pracovníci slušnou šanci najít zaměstnání ve své profesi na externím trhu práce.

Profesní trhy práce tedy zahrnují jak interní, tak externí trhy práce. Ačkoliv zde stále existují překážky, vedou standardizované kvalifikace ke zlepšené distribuci (fixních) nákladů spojené s regulací vztahu mezi mzdou a prací. Rámeček 3.5 a tabulka 3.5 shrnují hlavní charakteristiky jednotlivých trhů práce.

Rámeček 3.5: Charakteristika trhů práce

- *Externí trh práce*: stanovení ceny (výdělku) se řídí nabídkou a poptávkou; většinou externí a numerická flexibilita pokud jde o přijímání pracovníků a rozdíly ve mzdách; investice do všeobecnějšího/přenositelného vzdělávání.
- *Interní trh práce*: přístup na tento trh a průběh kariéry do značné míry závisí na chování podniku při přijímání a povyšování; většinou numerická (úprava pracovní doby) a funkční (obsah práce) flexibilita; investice většinou do specifické profesní přípravy; kariéra/výdělky stoupají podle počtu odpracovaných let; povyšování je usměrňováno vnitřními pravidly a procedurami.
V širší pojetí definici se interní trhy práce neomezují na jednu firmu, ale vztahují se na jednu profesi nebo obor: pracovníci se mohou přesunovat z jedné profese nebo oboru do druhého, aniž by opouštěli svou profesní dráhu a kompetence. Je to podobné jako u profesních trhů práce.
- *Konkurenční trh práce*: neexistují zájmové skupiny, konkurence se týká dovedností a zkušeností, které jsou považovány za signál produktivity; v zásadě plná mobilita, transparentnost a bezprostřední přizpůsobení (z neoklasického pohledu); investuje se do vzdělávání, dokud jsou výnosy vyšší než alternativní investice do hmotného kapitálu; určování mezd a přidělování práce podle nabídky a poptávky. Konkurenční trhy práce se blíží externím trhům práce.
- *Profesní trhy práce*: přístup je založen na profesních/vzdělávacích certifikátech a/nebo na praxi; mobilita v rámci profesní oblasti; investice do vzdělávání (po počáteční profesní přípravě) hlavně kvůli adaptaci a aktualizaci profesních dovedností. Profesní trhy práce se nacházejí jak v rámci, tak vně podniku.

Tabulka 3.5: Charakteristika profesních a interních trhů práce

Funkce	Profesní trh práce	Interní trh práce
Profesní příprava	učňovství	zkušenosti získané v podniku
Povaha profesní přípravy v průběhu pracovního života	standardizovaný podle principů daného povolání	nestandardizovaný, specifický pro konkrétní podnik
Přenositelnost kvalifikací	v rozsahu dané profese	v rámci podniku
Počet odpracovaných let	neovlivňuje získávání dovedností nebo výdělků	silný vliv na získávání dovedností a na výdělky
Úroveň kvalifikace při změně podniku	udržení úrovně kvalifikace	snížení úrovně kvalifikace
Kontrola obsahu práce	založena na obraně daného povolání	založena na systému pravidel, která platí pro všechny pracovníky v podniku (např. klasifikační systémy)
Organizace pracovníků	založena na profesní příslušnosti	založena na podniku nebo odvětví
Hlavní předmět vyjednávání o flexibilitě	pravidla ohraničující jednotlivá pracovní místa	všeobecná pravidla platící pro všechny pracovní síly

Pramen: Eyraud, Marsden a Silvestre, 1990; Hanchane a Méhaut, 2000.

Výzkumy zdůrazňují význam institucí a funkčních pravidel trhů práce v různých zemích. Ty jsou rozhodující při vysvětlování mechanismu mobility na začátku pracovního života i modelů kariéry v jeho průběhu. Mezinárodní srovnávání však ukazuje, že vztah mezi mzdou a prací je v jednotlivých zemích uspořádán odlišně.

Ve Francii má *l'insertion* mladých lidí a existence interních trhů práce velký význam. Ve Spojeném království se klade důraz na kvalifikační model a na externí trh práce. V Německu dominuje profesní trh práce, založený na standardizované profesní přípravě v duálním systému. Japonsko se řídí modelem založeným na kompetencích získaných v podniku (Marsden, 1998). I když však v dané zemi dominuje určitý typ trhu práce, neznamená to, že v této zemi nebo dokonce v jednom podniku nemohou koexistovat různé typy trhu práce.

Konzistentní typologie trhů práce je obtížná nejen kvůli různým tenzím mezi trhem na jedné straně a specifickosti pohybu pracovních sil na druhé straně. Kromě toho rozmanitost regulačních systémů profesní přípravy, dalšího vzdělávání a zaměstnanosti v jednotlivých zemích, specifická pravidla v různých podnicích a transformace vztahu mezi mzdou a prací v průběhu doby ztěžuje dosažení „obecných“ řešení pro jednu zemi nebo skupinu zemí.

2.2. Vstup na interní trh práce

Na začátku pracovní kariéry je lidský kapitál jednotlivce, který vstupuje na externí trh práce, pro zaměstnavatele více méně neznámý. Předchozí investice do (školního) vzdělávání nejsou v zásadě podnikově specifické.

Ve většině evropských zemí se značný počet mladých absolventů škol setkává při vstupu na interní trh práce s překážkami. Pracovní příležitosti – zejména na vyšší úrovních – jsou omezené. Mladí lidé musí „stát ve frontě na práci“ a mnozí z nich se musí přesunout na sekundární trh práce charakterizovaný nestabilním zaměstnáním, nepříznivými pracovními podmínkami, nízkými výděly a neuspokojivými kariérními vyhlídkami.

Podle teorie segmentace se budou muset pracovníci v sekundárním segmentu hodně snažit, aby dohonili pracovníky v primárním sektoru pokud jde o výděly, dovednosti a vývoj kariéry. Zda se počáteční profesní příprava bude zlepšovat, obohacovat nebo doplňovat a zhodnocovat v dalším pracovním životě, to v důsledku segmentace závisí na umístění a na modelu pracovní kariéry (praxe, povyšování atd.).

Veřejné programy pro integraci mladých lidí mohou být problematické. Analogicky k rozšířenému přesvědčení, že samotný hospodářský růst nezpůsobí automatickou reintegraci marginalizovaných lidí nebo těch, kteří mají nejistá zaměstnání (např. v důsledku zastarávání svých dovedností), nemusí být rovněž úspěšné programy integrace mladých lidí do trhu práce. Mladí lidé mohou na trhu práce projít několika přechodnými pozicemi a – kvůli zvýšené konkurenci uchazečů s vyšší nebo stejnou kvalifikací v průběhu expanze vzdělávání – budou čelit riziku „degradace“ v procesu přijímání do zaměstnání i v budoucích výdělcích a kariérních vyhlídkách.

Tyto „negativní účinky zpětné vazby“ staví značné překážky vstupu do vyšších segmentů interního trhu práce. Překážky mohou v průběhu doby sílit a mít za následek zvýšenou nestabilitu zaměstnání a dlouhodobou nezaměstnanost.

Na budoucnost zaměřený systém vzdělávání v rámci celoživotního učení – jako alternativa k bezprostřednějším opatřením – beroucí v úvahu krátkodobé i střednědobé potřeby zaměstnání a dlouhodobé potřeby jednotlivce by mohl překonat segmentaci trhů práce. Profesní trhy práce mohou dospět k podobným důsledkům.

Longitudinální data jsou nezbytná k prokázání teze stavové závislosti. Do jaké míry jsou lidé, kteří byli v mládí znevýhodněni (např. chybějícím nebo „špatným“ vzděláním) nebo kteří zahájili svou pracovní kariéru v nestabilních a nejistých zaměstnáních na sekundárním trhu práce, schopni kompenzovat tyto nedostatky ve svém dalším pracovním životě, např. dalším vzděláváním nebo rekvalifikací? Nebo se prokáže teze o individuální heterogenitě,

kteřá říká, že lidé jsou různí a že závisí na nich, na jejich individuálním výkonu a na hodnotách přikládáných získaným dovednostem, zda tyto překážky mohou být překonány nebo ne?

2.3. Povyšování a externí mobilita

Interní trhy práce existují, protože jsou vzájemně výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníky. Zejména specifické dovednosti získané přípravou na pracovišti jsou určitou zárukou stabilního zaměstnání. Pracovníci se specifickými dovednostmi jsou odrazováni od toho, aby měnili podnik (nebo k tomu mají málo příležitostí); to je kompenzováno povyšováním podle počtu odpracovaných let. Zaměstnavatel zase může platit nižší mzdy a vyhnout se nákladům vyvolávaným fluktuací a ztrátám lidského kapitálu specifického pro podnik.

Stabilita zaměstnání v jedné firmě spolu s kariérním postupem podle počtu odpracovaných let a věku může však být negativním signálem pro zaměstnavatele na externím trhu práce. Mohou předpokládat, že pracovník není schopen dostatečně valorizovat v podniku svůj lidský kapitál. To může být překážkou externí mobility pracovníků. V důsledku toho, jestliže služební věk redukuje pracovní příležitosti na externím trhu práce, mohou podniky omezovat jiné povyšování než podle počtu odpracovaných let, aby odradily pracovníky od opuštění firmy.

Toto chování má tendenci vést k nedostatečnému využívání dovedností a k začarovanému kruhu: pokud se šance opustit podnik dále sníží, povyšování se ještě více zpomalí. Tyto interní a externí formy a podmínky mobility jsou mnohem složitější než pouhá diferenciacce pracovníků podle jejich lidského kapitálu. Stabilní zaměstnání a dlouhý počet odpracovaných let v jedné firmě může signalizovat slabou valorizaci lidského kapitálu ve vztahu k vnějšímu světu a může zvyšovat riziko nezaměstnanosti v případě nedobrovolného vstupu na externí trh práce.

To také znamená, že návraty na interních trz práce nejsou spojeny s investicemi do vzdělávání, jako je tomu v případě externích trz práce. Specifické dovednosti spolu s nižšími výdělky a mobilitou uvnitř firmy, nižší náklady na fluktuaci a vyjednávání mají za následek „řetězec příčinných souvislostí“: specifické technologie $\Rightarrow$ specifická práce $\Rightarrow$ příprava na pracovišti $\Rightarrow$ specifické dovednosti $\Rightarrow$ interní mobilita závislá na interním trhu práce $\Rightarrow$ snížené možnosti externí mobility $\Rightarrow$ omezení interního povyšování (podle Marsden, 1989).

Čím více technologií a pracovních procesů se však stává flexibilních, tím zastaralejší se stává toto úzké spojení mezi zaměstnáním a specifickými dovednostmi. Existují zjištění, že podniky mohou mít zájem o financování nebo oceňování *všeobecné* profesní přípravy, i s rizikem, že nezískají všechny výnosy (Katz a Ziderman, 1990; Stankiewicz, 1995; Ballot, 1996; Acemoglu a Pischke, 1999).

Tvrdí se, že podniky v západních zemích se snaží o kreativitu a inovace, aby získaly vůdčí postavení na trhu. Očekává se, že tyto inovace budou poskytovat výnosnou rentu.⁷ Očekává se, že všeobecná profesní příprava bude příznivá pro inovace, a tak poskytne podniku renty; to ospravedlňuje její financování podnikem za předpokladu, že míra fluktuace těchto kvalifikovaných pracovníků není příliš vysoká.

⁷ V tržní rovnováze se cena každého výrobního faktoru (např. práce, hmotného kapitálu) rovná jeho meznímu hodnotovému produktu a jeho alternativním nákladům. Jakmile cena faktoru překročí alternativní náklady, vznikne přebytečný zisk, který se nazývá „výnosná renta“. Tato renta je stimulem pro vlastníka výrobního faktoru, aby hledal nové ziskové využití. Důvodem objevení renty u vlastníků kapitálu může být nedostatek zdrojů nebo zavedení technického pokroku, monopol, ale také zásahy státu (ochrana, subvence, minimální ceny). Podobně to platí u pracovníků jako vlastníků faktoru „práce“.

2.4. Profesní příprava a dovednosti na interním a profesním trhu práce

Tato kapitola pojednává o hlavních rysech interních a profesních trhů práce ve Francii, v Německu a ve Spojeném království.

Francie

Hanchane a Méhaute (2000) uvádějí, že interní trhy ve Francii jsou v krizi. Tradiční zisky spojené s počtem odpracovaných let v podniku klesají. Sociální partneři mají tendenci chránit především příslušníky interních trhů práce, včetně těch, kteří mají nízkou kvalifikaci, a tím zhoršují vyhlídky mladých lidí na získání zaměstnání. Stát se angažuje hlavně v programech *l'insertion*.

Ve Francii se interní trhy práce více otevírají lidem s vyšším vzděláním. Externí mobilita a všeobecnější další vzdělávání mají za následek vyšší zisky a dokonce příznivější kariéru než interní mobilita a specifické další vzdělávání (Beret, 1992; Balsane, Hanchane a Werquin, 1996). V důsledku toho klesají výdělky spojené s počtem odpracovaných let ve prospěch externě přijímaných zkušených pracovníků nebo mladých lidí s vyšším vzděláním.

Destabilizaci interních trhů práce ve Francii a klesajícímu významu služebního věku a specifických dovedností se nedalo zabránit zavedením nových druhů vzdělávání (např. *baccalauréat professionnel*, *BTS*, *DUT*), které byly považovány za první krok k profesnímu trhu práce. Kritici tvrdí, že instituce a stát dosud nebyly schopny transformovat interní trhy práce na profesní trhy práce (Verdier, 1996; Hanchane a Joutard, 1998; Möbus a Verdier, 1999).

Přeorientování vzdělávací politiky začátkem 80. let vedlo k expanzi školních a vysokoškolských cest. Avšak velký počet podobných kvalifikací dosažitelných různými druhy vzdělávání vystavil absolventy konkurenci profesních kvalifikací vyšší úrovně. To může vést k devalvaci kurzů nižší technické přípravy. Nižší úrovně se mohou stát zbytkovými a vyšší úrovně mohou mít tendenci ke strukturalizaci podle nové hierarchie s různými kombinacemi všeobecného a profesního vzdělávání.

Německo

Profesní trh práce v Německu – představovaný svou nejdůležitější formou přípravy, duálním systémem počáteční profesní přípravy⁸ – je charakterizován kvalifikacemi orientovanými na profesní obory, jinými slovy skupiny podobných profesních úkolů.

Vzdělávání podle „profesního principu“ (*Berufsprinzip*, viz rámeček 3.6) zaručuje vysoký stupeň homogenity kvalifikovaných pracovníků v rámci profesní oblasti a polyvalenci těchto kvalifikací v řadě podobných povolání. Reformy vzdělávání, které byly zahájeny v polovině 80. let, se zaměřovaly nejen na snížení počtu povolání, pro která se připravovalo, ve prospěch širších profesních oblastí, ale také ve prospěch profesních klíčových kompetencí. Tyto kompetence jsou při vstupu na trh práce vysoce oceňovány.

Profesní kvalifikace signalizují vysoký stupeň efektivnosti a výkonnosti. Profesionalismus podle *Berufsprinzip* a odvozeného *Berufsbild* je tedy prostředkem organizace profesních trhů práce založených na vysoce přenositelných dovednostech.

Profesní princip stále zaujímá u mladých dospělých v Německu přední místo. Schaeper a kol. (2000) na základě longitudinálních údajů za období 1989/90 až 1998 ukázal, že navzdory

⁸ Ačkoliv je většina mladých lidí v Německu vzdělávána v „duálním systému“ – kombinaci učňovství v podniku a studiem se zkráceným rozvrhem v profesní škole (*Berufsschule*) – neměli bychom zapomenout, že existují také další kurzy počáteční profesní přípravy. Necháme-li stranou vysokoškolské vzdělávání, pak více než čtvrtina všech mladých lidí studuje v celodenních odborných školách (zejména v *Berufsfachschulen*). Některé z nich nabízejí úplnou profesní kvalifikaci, jiné dvojí kvalifikaci nebo jsou přechodným stadiem na cestě k vysokoškolskému vzdělávání.

změně profese u několika kvalifikovaných pracovníků neztratila placená práce a profesní identita význam. Přerušení pracovní kariéry nelze srovnávat s nestabilitou nebo nejistotou.

Kritici zpochybňují orientaci na budoucnost u *Berufsprinzip* a *Berufsbild*. V době, kdy se požadavky rychle mění a kvalifikace jednou získané mají sklon k zastarávání, nejsou-li aktualizovány, kdy lidé nemohou očekávat, že si udrží své povolání a zaměstnání v průběhu celého pracovního života, se *Berufsprinzip* podle nich stává anachronismem. Flexibilita pracovníků a pokračující restrukturalizace organizace práce budou na *Beruf* vyvíjet stále větší nátlak.

Rámeček 3.6.: Německý *Berufsprinzip*

Německý termín *Beruf* (povolání) znamená složitý multidimenzionální soubor. Není chápán jen jako nástroj obživy, ale také budování personální identity a identifikace s prací. *Beruf* obsahuje

- svazek *kvalifikací* s typickými charakteristikami vědomostí a sociálních kompetencí k výkonu povolání;
- *profesní úkoly* určené pro tyto soubory kvalifikací, které jsou utvářeny kombinací pracovních materiálů, předmětů a pracovního prostředí;
- *hierarchický prostor pro činnost*, který vyplývá ze spojení individuálních kvalifikací s funkčním návrhem pracovních úkolů (v zaměstnání).

Berufsbild (obraz profese), na němž je založen obsah profesní přípravy, je tak určován řadou charakteristických rysů. *Beruf* není jen individuální charakteristika, ale také kritérium pro strukturování rozdělení úkolů v podniku a navíc princip pro strukturování společnosti.

Pramen: Stooß, 1984.

Paralelně s touto diskusí – ale také jako její důsledek – existují obavy, že duální systém, který poskytuje většinu mladých talentů pro profesní trh práce, bude ztrácet svou přitažlivost, např. pokud jde o úspěch na trhu práce a o kariéru (Tessaring, 1993; Hanchane a Méhaut, 2000; Lasonen a Manning, 2000).

Tyto problémy byly také některými z důvodů pro podstatnou reformu duálního systému v Německu v průběhu několika posledních let (viz Raddatz, 1995; BIBB, 2000).

Spojené království

Ve Spojeném království jsou kvalifikace tradičně získávány učnovstvím, čímž je překonávána závislost na jediném podniku (Marsden a Ryan, 1990; Lefresne, 1998; Moncel, 1998). Proto například externí přijímání pracovníků v průmyslu značně převyšovalo přijímání na interních trzích práce. Navíc učnovství vštěpovalo kolektivní profesní identitu.

Reformy profesní přípravy a systému kvalifikací začaly v 80. letech a zavedly krátké modulové kurzy, které postupně nahradily dřívější kvalifikace získávané učnovstvím. Tyto reformy však byly provázeny obavami, že podniky se při přijímání pracovníků budou řídit „rovnováhou nízkých kvalifikací“ (Finegold a Soskice, 1988; Soskice, 1991). Krátkodobá orientace firem na výnosnost způsobovala, že firmy dávaly přednost krátkým kurzům profesní přípravy pro mladé lidi, kteří byli najímáni na málo kvalifikované práce. Ty podniky, které poskytovaly kvalitní vzdělávání, riskovaly, že jeho absolventi budou odlákáni jinými firmami. To bylo také považováno za důsledek úpadku učnovství, oslabení vlivu odborových svazů a nedostatečné soudržnosti sdružení zaměstnavatelů.

Národní kvalifikační standardy (NVQ, GNVQ) zavedené v roce 1986 (NVQ) a 1990/91 (GNVQ) jsou v současné době reformovány se zaměřením na kompletní modularizaci a stavebnicový princip. QCA stanovil pro období let 1999 – 2002 mimo jiné tyto cíle:

- rozvíjet národní kurikulum jako součást širokého a vyváženého kurikula pro 3leté až 19leté žáky;
- vytvářet jasný, koherentní a dobře regulovaný rámec národních kvalifikací;
- podporovat vývoj národních profesních standardů jako základu pro vysoce kvalitní profesní kvalifikace;

- zaručit přesný, konzistentní a spravedlivý systém hodnocení.

Zatím však není jisté, jak tyto kvalifikace přijmou podniky, a pokračují diskuse o tom, zda tyto národní klasifikace jsou schopny pojmut celý rozsah profesních dovedností vyžadovaných na střední úrovni.

Tato kapitola pojednává stručně o některých společenských modelech vztahu mezi mzdou a prací ve třech zemích. Není zde dost prostoru pro začlenění severních nebo jižních evropských zemí; některé aspekty jsou obsaženy v projektech prováděných v rámci programu Leonardo da Vinci I, např. projekt VTMLT (1998) a projekt CATEWE „Srovnávací analýza přechodu ze vzdělávání do zaměstnání v Evropě“.

3. Úloha malých a středních podniků v profesní přípravě a zaměstnanosti

Tato kapitola ilustruje hlavní rysy výzkumu malých a středních podniků (MSP) v Evropě, zejména MSP z hlediska profesní přípravy a zaměstnávání. MSP jsou nyní považovány za hlavní zdroj dynamického hospodářského rozvoje, inovací a vytváření pracovních míst.

I když má výzkum MSP v některých zemích dlouhou historii, ekonomové a sociologové MSP v 80. letech znovu objevili. Pokles hromadné výroby, decentralizace, terciarizace ekonomiky a přetrvávající nezaměstnanost postavily do popředí flexibilitu malých struktur ve snaze zlepšit schopnost inovace a konkurence. Avšak specifčnost a zároveň diverzita MSP – ještě větší v evropském kontextu – brání ve vytvoření typologie a koherentních názorů na úlohu MSP v oblasti profesní přípravy a zaměstnanosti.

3.1. Význam MSP pro evropskou zaměstnanost

MSP tvoří velkou většinu všech podniků v Evropě (1996: 99,8 %). Dva ze tří pracovníků v EU jsou zaměstnáni v MSP včetně zemědělských podniků (viz rámeček 3.7). Dokonce i bez zemědělství a služeb pro domácnosti překračuje podíl zaměstnanosti v MSP 50 % z celkové zaměstnanosti (tabulka 3.6).

Mezi jednotlivými evropskými zeměmi jsou však významné rozdíly. V zemích jižní Evropy, v Lucembursku, v Belgii a v Dánsku převyšuje podíl zaměstnanosti v MSP evropský průměr. Nejnižší podíl MSP (menší než 60 %) je v Irsku, ve Finsku, v Německu, ve Švédsku, ve Spojeném království a v Nizozemsku.

Rámeček 3.7: Klasifikace velikosti podniků

Podle klasifikace velikosti podniků, kterou používá Eurostat ve svých statistikách, se podniky dělí do pěti skupin:

Označení	Počet zaměstnanců
1. samostatně výdělečně činní bez zaměstnanců	0
2. mikropodniky; velmi malé podniky	1 – 9
3. malé podniky	10 – 49
4. střední podniky	50 – 249
1 – 4 malé a střední podniky (MSP)	0 – 249
5. velké podniky	250+

Pramen: Evropská komise 1998.

Eurostat dále používá doplňující kritéria: roční obrát; celkovou roční bilanci; ne víc než 25 % kapitálu podniku má být kontrolováno jedním nebo více jinými podniky. Dostupné národní statistiky však nemohou poskytnout všechny tyto informace. Hlavním kritériem je zaměstnanost. Vzhledem k těmto obtížím není možné poskytnout homogenní a srovnatelné statistické údaje pro všechny země EU (ENSR, 1997).

Poznámka: Některé členské státy EU a (nečlenské státy EU) používají ve svých statistikách odlišnou klasifikaci podniků, založenou na počtu zaměstnanců. OECD používá tyto velikostní třídy (zaměstnaní včetně majitele): 1, 1-19, 20-99, 100-499, 500+.

Tabulka 3.6: **Podniky a zaměstnanost* v Evropě 1994/96, EU-15, v procentech**

Velikost (počet zaměstnanců)	Podniky (1996)	Zaměstnanost (1994)
0 – 9	93,0	27,5
10 – 49	5,9	15,3
50 – 249	0,9	11,1
0 – 249 (MSP)	99,8	53,1
250+	0,2	46,1

* Bez zemědělství (zemědělství činí 5,4 % z celkových pracovních sil v Evropě).

Tabulka 3.7 ilustruje váhu MSP v různých sektorech v Evropské unii. Nejvyšší podíl MSP se nachází v sektoru stavebnictví, hotelů a restaurací, osobních služeb, prodeje a obchodních služeb. MSP v těchto sektorech zaměstnávají téměř jednu třetinu z evropských pracovních sil.

Tabulka 3.7: **Zaměstnanost podle sektorů NACE* a velikosti podniku 1994, EU-15, v procentech**

Velikost podniku	Průmyslová výroba, energetika	Stavebnictví	Prodej	Hotely a restaurace	Doprava	Bankovníctví, pojišťovnictví	Obchodní služby	Věřejná správa	Vzdělávání	Zdravotnictví	Osobní služby atd.	Celkem
0 - 9	14,0	46,2	48,6	55,3	22,5	12,8	38,4	0,0	3,6	19,5	64,2	27,5
10 - 49	16,4	27,8	20,0	21,8	14,1	6,0	17,6	0,0	2,9	8,7	13,4	15,3
50 - 249	19,4	13,6	9,4	8,5	10,0	9,4	13,8	0,0	1,8	9,0	8,0	11,1
0 - 249	52,8	87,6	78,0	85,6	46,6	28,1	69,7	0,0	8,2	37,3	85,5	53,9
250+	47,2	12,4	22,0	14,4	53,4	71,9	30,3	100,0	91,8	62,7	14,5	46,1
Celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Bez zemědělství a služeb v domácnosti (NACE - Nomenclature générale des activités économiques - všeobecná nomenklatura ekonomických činností EU).

3.2 Vývoj výzkumu MSP ve vybraných evropských zemích

Tato kapitola předkládá stručný přehled vývoje výzkumu MSP v posledních 20-30 letech. Některé příklady z Francie, Německa, Španělska, Itálie a Spojeného království vybrané z nezměrné evropské literatury o výzkumu MSP ilustrují specifickou roli MSP v těchto zemích a „změnu paradigmatu“, ke které došlo v posledním desetiletí. V následující kapitole budou podrobněji prezentována současná témata výzkumu.

3.2.1. Výzkum MSP ve Francii

Ve Francii, jejíž podíl MSP na zaměstnanosti se blíží evropskému průměru, zažívala veřejná politika po dlouho dobu averzi k MSP. „Veřejné instituce vnímaly malé a střední podniky jako archaický sektor osídlený divokými a bezohlednými kapitalisty, kteří nerespektují sociální a finanční povinnosti“ (Saglio, 1995). Negativní obraz MSP se týkal jejich primitivní dělby práce, jednoduchého fungování a zpátečnické politiky. Zároveň MSP nedůvěrovaly státu a předpokládaly – někdy ne bezdůvodně – že velké podniky si jdou se státem na ruku.

Po dlouhém období lhostejného přehlížení se koncem 80. let MSP postupně staly modelem sociálního experimentování a alternativ průmyslové koncentrace. Výchozím bodem pro jejich rehabilitaci byla krize masové produkce a restrukturalizace velkých podniků i nárůst nezaměstnanosti a terciarizace ekonomiky. Dodnes však je volání po modernizaci MSP zaměřeno na vzor velkých podniků. Výzkum se také nemohl oprostít od tohoto obrazu.

Výzkum začínající v polovině 80. let s rozvojem technologických inovací jako nástroje modernizace MSP a zlepšování jejich konkurenceschopnosti – a stále považující velké podniky a masovou produkci za měřítko srovnávání – se postupně přesunul směrem k managementu, profesní přípravě a organizačním otázkám. Empirická data ukazují, že hlavním rozhodujícím činitelem v poskytování profesní přípravy je velikost podniku – malé

podniky vzdělávají méně než střední nebo velké podniky – a věk podnikatele nebo managementu, který ve velmi malých podnicích přesahuje průměr.

Výzkum přispívání MSP k zaměstnanosti je ve Francii relativně nový ve srovnání s Velkou Británií, Německem nebo Itálií. Přes množství studií o úloze MSP v transformaci výrobních systémů je jejich dopad na objem, strukturu a obsah zaměstnanosti stále ještě na počátku (Coral a Trouvé, 1999). Totéž platí pro profesní přípravu a utváření kompetencí.

Francouzská vědecká komunita se k problémům MSP chová značně nevšimavě. Někteří výzkumní pracovníci dokonce pochybují o tom, zda jsou MSP autonomním předmětem výzkumu (Grasser a kol., 1999). Existuje jasný předěl mezi ekonomickým a sociologickým výzkumem na jedné straně a výzkumem managementu na straně druhé.

Statistická data a šetření o MSP sice existují, jsou však omezená (např. statistiky Ministerstva průmyslu se zabývají jen podniky s více než 20 zaměstnanci).

3.2.2. Výzkum MSP ve Spojeném království

V 80. letech a na počátku 90. let se výzkum MSP ve Spojeném království zabýval čtyřmi hlavními otázkami (Atkinson a Storey, 1994):

- (a) kvantifikace vytváření zaměstnání;
- (b) kvalita zaměstnání;
- (c) samostatná výdělečná činnost (viz též kapitola 4.3);
- (d) interakce mezi malými podniky a trhem práce.

Výzkum pracovních míst vytvářených MSP byl silně ovlivněn základní prací Birche (1978), kterou provedl pro USA. Birch ukázal, že v 70. letech měly dvoutřetinový podíl na celkovém čistém zvýšení zaměstnanosti malé podniky (s méně než 20 zaměstnanci) a přibližně 80% podíl měly všechny MSP (s méně než 100 zaměstnanci). Následující studie pro období 1992-1996 ukázala dokonce další zvýšení podílu na vytváření pracovních míst všemi MSP (s méně než 100 zaměstnanci), na téměř 85 % (Birch a kol., 1997). Podobný výzkum ve Spojeném království to potvrdil: v letech 1987 a 1989 bylo vytvořeno 500 000 pracovních míst ve velmi malých podnicích (s méně než 10 zaměstnanci), většinou v sektoru služeb; to byla polovina celkového čistého vzrůstu zaměstnanosti ve Spojeném království.

Objevili se však kritici Birchova přístupu, který podle jejich názoru přeceňoval přispívání MSP k vytváření pracovních míst, hlavně vinou nedostatečných údajů. Johnson (1989, 1991) a další zjistili, že zvýšení významu malých podniků může být spíše důsledkem poklesu velkých firem než rozvojem malých firem (Atkinson a Storey, 1994).

Tato kritika vedla k myšlence brát v úvahu nejen vytváření zaměstnání, ale také zavírání nových MSP a ztráty pracovních míst v nich, a zdůrazňovat trvalejší charakter vytváření pracovních míst v MSP. Výzkumem se zjistilo, že zvýšení zaměstnanosti závisí na velmi malém počtu úspěšně se rozvíjejících MSP, které ovlivňují celková čísla. Např. Gallagher a Miller (1991) shledali, že 18 % MSP z jejich vzorku přispívá k celkovému vytváření pracovních míst v MSP 92 %.

Tyto výsledky ovlivnily politiku týkající se MSP v éře thatcherismu. Nediferencované politické přístupy sestávaly ze snížení finančního břemene, z administrativních omezení nebo z tlaku odborových svazů. Cílem bylo vytvořit „podnikatelskou kulturu“, a tím zvýšit zaměstnanost a snížit nezaměstnanost. Jsou však pochyby o tom, zda tato politika uskutečnila stanovené cíle: v jiných zemích s opačnou politikou se počet nově vytvořených MSP zvýšil v podobné míře jako ve Spojeném království.

Výzkum kvality zaměstnání týkající se např. povahy pracovních vztahů v MSP, dostupnosti vzdělávání, mzdových aspektů a stability zaměstnání byl v té době podnícen veřejnou kritikou snažící se „chránit“ MSP před vlivem odborů.

Výzkum prováděný v 80. letech a začátkem 90. let zpochybnil idylickou vizi kvality zaměstnání v MSP. Scott a kol. (1989) zjistil, že pracovníci v malých podnicích mají méně

příznivé pracovní podmínky ve srovnání s velkými podniky, pokud jde o uspokojení z práce, příjmy, zajištěnost a stabilitu práce, ochranu ze strany odborů, přístup ke vzdělávání a pracovní dobu. Jiní výzkumní pracovníci však na základě údajů, které shromáždili, nemohli potvrdit všechny tyto aspekty (např. North a kol., 1994). Zhoršení kvality práce bylo pozorováno jen u menšiny MSP.

Koncem 80. let se výzkum přesunul od problematiky zaměstnání k interakci mezi malými podniky a trhem práce. Otázky se týkaly získávání pracovníků, vývoje manažerských kompetencí, překonání omezení trhu práce a zjišťovalo se, jako tohle všechno ovlivňuje výkonnost malé firmy.

Atkinson a Meager (1994) pozorovali diskontinuitu vztahů MSP s externím trhem práce. MSP se mohou setkávat s obtížemi při přijímání kvalifikovaných pracovníků, zejména když se zvětšují. V tom případě jsou vystaveny konkurenci a musí organizovat svůj interní trh práce a začít budovat formální přijímací procedury, komunikaci a selekci. Na druhé straně se malé a velmi malé podniky často příliš nezajímají o problémy profesních trhů práce a kvalifikací: většinou mobilizují pracovníky v sousedství nebo v širší rodině. V důsledku toho je potřeba adaptace na trh práce vyšší u rychle rostoucích malých firem.

3.2.3. Výzkum MSP v Itálii

Již v 70. letech byly regionální programy hospodářského rozvoje v Itálii založeny na výzkumu modelů netradičních MSP. Hlavním rysem tohoto alternativního přístupu byla koncentrace určitých MSP s vysokou produktivitou a výkonností v „průmyslových zónách“ (např. textilního, keramického, strojírenského, kožařského a oděvníckého průmyslu) na periferii středně velkých nebo větších měst. Hodně autorů umísťuje základy výzkumu do období let 1975 – 1985.

Tato výzkumná práce byla do značné míry inspirována poznámkou A. Marshalla o „díličích trzích“ (1919): hospodářské prosperity nemůže být dosaženo pouze konkurencí, ale také spoluprací a solidaritou MSP. Sociální a politické podmínky jsou založeny na psaných a nepsaných normách, hodnotách a pravidlech sdílených členy průmyslové zóny.

Průmyslové zóny se v Itálii vyvinuly v regiony s dlouhou tradicí v oboru a v řemesle. Další zdrojem rozvoje byla „produktivní decentralizace“, kterou provedli italští zaměstnavatelé ovlivnění krizí tayloristické organizace práce v 70. letech. Velké firmy externalizovaly části své produkce a povzbuzovaly kvalifikované pracovníky a techniky k tomu, aby začali samostatně podnikat.

Úspěch modelu průmyslové zóny je založen na „hodnotách řemeslnického podnikatele“ a na vysoké flexibilitě pracovníků. Síť podniků jsou souběžné se sociálními sítěmi pracovníků schopných rychle změnit zaměstnání, osamostatnit se a zaměstnávat další pracovníky.

Ekonomická regulace těchto systémů závisí na fungování místních trhů práce a na sociálních a politických strukturách v regionu (Trigilia, 1986, 1998). V tomto kontextu teritoriální, rozptýlené industrializace a lokálního hospodářského rozvoje a zaměstnanosti se v MSP sotva vyvíjí profesní příprava.

Courault a Trouvé (1999) uvádějí tři hlavní vlny výzkumu, k nimž došlo v posledních třiceti letech:

- (a) teoretické základy byly stanoveny zejména v 70. letech;
- (b) v 80. letech se objevilo množství monografií pojednávajících o místních aspektech (Trouvé a kol., 2000) a o modelech „flexibilní specializace“ (Piore a Sabel, 1984) s mezinárodními odkazy;
- (c) od počátku 90. let se výzkumná práce zaměřovala na možný alternativní vývoj „zónového modelu“. Důvodem byly velké makroekonomické transformace nebo pochybnosti o vnitřních regulačních kapacitách zónového modelu (např. Varaldo a Ferrucci, 1997; Bologna a Fumagalli, 1997; Rullani a Romano, 1998). Poslední z uvedených autorů

diskutovali o internacionalizaci průmyslových zón v postfordistické éře, zejména o otevírání zón, přemísťování produkce a politice nadnárodních podniků, které se snaží získat kontrolu nad MSP.

Jiné nedávné výzkumy se zabývají pokračující rolí řemeslnické a podnikatelské dynamiky (Bologna a Fumagalli, 1997), avšak také otázkami profesní přípravy vztahujícími se k MSP – oblastí příliš nerozvíjenou v italském výzkumu, který se zaměřuje mnohem více na produktivní socializaci a mobilitu. Capecchi (1995) pojednává o vztahu profesní přípravy, podnikatelské dynamiky a místního rozvoje. Demystifikuje zejména rozšířené přesvědčení o nesouladu mezi profesní přípravou a potřebami MSP: ve většině regionů jsou absolventi odborného vzdělávání a přípravy absorbováni bez větších problémů a navíc prokazují podnikatelské schopnosti. Capecchi zdůrazňuje pozitivní efekt flexibilní specializace na přípravu podnikatelů.

Vzhledem k úspěchu „zónového nebo teritoriálního modelu“ pokračují diskuse o tom, zda a za jakých podmínek by mohl být tento model přenesen do jiných zemí. Existují jak skeptici, tak zastánci této myšlenky. V rámci evropské strategie zaměstnanosti je věnována zvláštní pozornost teritoriálním paktům. Ty zdůrazňují zakotvení v místní a sociální komunitě i otvírání se zónového modelu novým formám organizace, vnitropodnikovým vztahům, sítím a internacionalizaci (Ganne, 1999; Rullani a Romano, 1998).

3.2.4. Výzkum MSP v Německu

Úloha MSP a odpovídající výzkum má v Německu své kořeny v „sociální řádu“ (*Sozialordnung*), který vysvětluje historický význam „*Mittelstand*“ (středního stavu).⁹ Střední stav pocházející ze středověkých stavů (*Stände*) a objevující se buržoasie byl chápán jako pilíř makropolitické regulace, která funguje vedle tržních sil nebo pod nimi. Význam středního stavu se stal rozhodující ve 30. a 40. letech (Scheuch, 1976) a pokračoval po druhé světové válce – projevoval se také vytvořením velkého počtu výzkumných ústavů v této oblasti.

Marbach (1942), máje na paměti předpovědi Marxe a Schumpetera o zmizení malých struktur a objevení se velkých podniků a monopolů, navrhoval sociální rozvoj a rovnováhu zaručovanou střední vrstvou (*Mittellagen*). Scheuch (1976) prorokoval snížení uniformity vkusu a tím nový paralelní vývoj masové poptávky kombinované s diferenciací. Navzdory těmto úvahám dominovaly velké podniky v německé ekonomice a v sociologickém výzkumu (kromě výzkumu v řemeslnickém sektoru) až do 80. let. MSP byly často považovány za zaostálé pozůstatky.

Začátkem 80. let úsilí překonat hospodářskou krizi a krizi trhu práce a splnit úkoly strukturální změny transformovalo malé a střední podniky v „nositele naděje“ a strukturálních změn (Büchter, 1998). „Nová prosperita MSP“ byla vysvětlována jejich rolí „tržních specialistů“ a „tržních lokalistů“ (Leicht, 1995) schopných uchytit se na trzích, na které měly velké firmy obtížný přístup (nebo o které neměly zájem).

Znovuobjevení malovýroby, nové služby, konec tayloristické dělby práce a blízkost MSP k trhu posilovaly naději, že se MSP stanou hlavními tvůrci pracovních míst, že rozvinou silnou poptávku po kvalifikacích a posílí další vzdělávání. Rovněž se doufalo, že přispějí k regeneraci slabých strukturálních regionů a dokonce vyvinou nové koncepce investic do lidského kapitálu (Büchter, 1998). MSP byly ve srovnání s velkými podniky považovány za „alternativní sociální svět“ (Kotthoff a Reindl, 1990).

V následujících letech však tyto naděje ustoupily realističtějším koncepcím vztahujícím se ke skutečnému přispívání MSP k moderní ekonomice. Úspěch MSP závisí především na

⁹ V německé ekonomice a politice jsou samostatně výdělečně činní (kromě vlastníků velkých podniků) označováni za *Mittelstand* a zaměřuje se na ně *Mittelstandspolitik*. Sociologie je přesnější a rozlišuje již dlouho „starý *Mittelstand*“ podnikatelů, řemeslníků, obchodníků a farmářů a „nový *Mittelstand*“ dobře vydělávajících samostatně výdělečně činných, zaměstnanců a úředníků (Geißler, 1992).

osobnosti vlastníka nebo manažera a na jeho strategické orientaci, jinými slovy na jeho podnikatelské mentalitě. Zaměřuje se na inovaci produktů nebo na zvýšení produktivity? Udrží si blízký vztah k zákazníkům a samostatnost nebo dává přednost smlouvám se subdodavateli? Soustředí se na dílčí nebo na masové trhy? Ačkoliv empirické výzkumy odhalují potenciál MSP při realizaci technologických a organizačních inovací, mnohé z nich se usilovně snaží reagovat na tyto nové potřeby modernizace (Manz, 1993). Předindustriální struktury (patriarchát, autoritářství) v MSP stále dominují a mohou neutralizovat jejich konkurenční výhody.

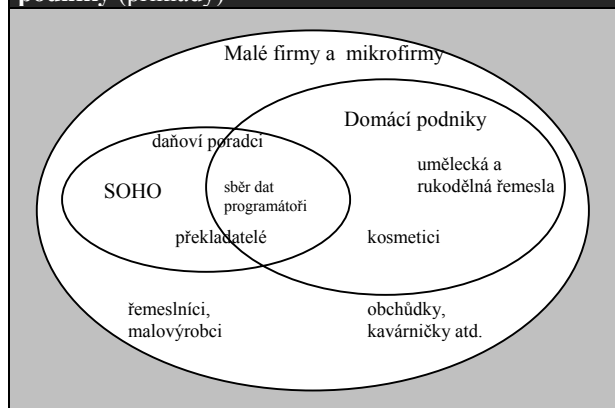
Výzkum uznává početnost a složitost strategií MSP pohybujících se od taylorizovaných prací k novým formám skupinové práce, která odpovídá Kernově a Schumannově (1984) tezi o rekvalifikaci. Mnohé MSP neustavily (dosud) dostatečné podmínky pro sociální, organizační a technologické inovace, zejména pro používání IKT.

Tuto deziluzi neboli „nový realismus“ lze nalézt v řadě výzkumných prací z 90. let. V žádném případě nenabízejí všechny MSP alternativu masové produkce (která se naopak stává flexibilnější díky novým technologiím). V průmyslu se MSP stávají stále závislejší na velkých podnicích a na prodejních centrech. V některých segmentech (např. v textilu a oděvnictví) jsou vystaveny silné konkurenci ze zemí s nízkými mzdami (např. z východní Evropy nebo Asie).

Tyto nedostatky MSP se však v jednotlivých sektorech značně liší (Kotthoff, 1993). Navíc Leicht (1995) ukazuje, že úspěch MSP se významně liší dokonce i v rámci stejného odvětví v závislosti na tom, zda obsadily trh, nebo zda jsou vystaveny konkurenci větších podniků.

Podstatný význam má regionální prostředí: MSP umístěné v průmyslově vyspělejších regionech vykazují nejvyšší míru přežití (viz Fieten, 1995; Koch a Strutynski, 1996 pro subdodavatele v automobilovém průmyslu).

Obrázek 3.4: Rozdělení SOHO na malé a domácí podniky (příklady)



Pramen: Reichwald a kol., 1999.

Na druhé straně se objevují nové typy mikropodniků a malých podniků, které poskytují služby zaměřené na informace s použitím sítí technologií IKT. Většina z těchto firem funguje jako malé kanceláře nebo domácí kanceláře (*small offices and home offices – SOHO*). Zabývají se různými činnostmi, například překladatelskými službami, přípravou sta-vebních výkresů, programováním počítačů a poradenstvím nebo nahráváním textů (Reichwald a kol., 1999).

Po sjednocení Německa se výzkum MSP zaměřil na transformační proces v nových zemích. Rušení průmyslových kombinátů v bývalé NDR vedlo k vytvoření množství MSP. Zatímco v NDR pracovalo 90 % pracovních sil ve 270 kombinátech, v roce 1995 existovalo v nových zemích 460 000 MSP s 3,1 miliónu zaměstnanců (Semlinger).

V nových spolkových zemích došlo ke dvěma paralelním procesům: zaprvé k privatizaci a fragmentaci bývalých velkých konglomerátů; za druhé k masivní veřejné podpoře podnikatelských začátků. Pokud je nám dnes známo, programy privatizace ukázaly vyšší míru přežívání a vytváření pracovních příležitostí než programy fragmentace. Na druhé straně však výzkumná práce ukazuje, že zavírání podniků není ve východním Německu častější než v západním Německu (Hinz a Wilsdorf, 1998; Bixy a Kohaut, 1998). Relevantní a významnější pro podpůrné programy šité na míru jsou odvětvové účinky a regionální rozdíly (Baunach a Schmude, 1998) a úroveň kvalifikace a profesní zkušenosti vlastníků nebo manažérů.

3.2.5. Výzkum MSP ve Španělsku

Španělsko patří k evropským zemím s nejvyšší hustotou MSP. MSP ve Španělsku zaměstnávají téměř 80 % nezemědělských pracovních sil (Evropská komise, 1998). Ve srovnání s jejich kvantitativním významem je objem výzkumu věnovaného MSP relativně malý. Zejména výzkum zaměřený na vytváření zaměstnání a na vzdělávání v MSP dosud příliš nepokročil. Výsledky výzkumu, které jsou k dispozici, vykazují několik charakteristických rysů.

- Existuje velké množství výzkumných prací, které se zabývají ekonomickou úlohou MSP, aspekty integrace do Evropského společenství a problémy globalizace (např. Pérez Gonzáles, 1997). Tento výzkum se však zabývá téměř výhradně mikroekonomickou výkonností MSP a diskusí o strategických problémech (např. Camisón Zornoza, 1996; Fernández a kol., 1996; Montoya Sánchez, 1997). Je otázka, zda pozitivní výsledky získané na mikroúrovni a týkající se efektivnosti nákladů, míry využití atd. platí také pro konkurenční postavení na národní úrovni (např. Camisón Zornoza, 1996).
- Několik empirických studií potvrzuje značné rozdíly v konkurenceschopnosti firem; tyto rozdíly jsou větší v rámci jednoho sektoru než mezi jednotlivými sektory (Fernández, 1993). Považuje se za podstatný pokrok, že strategické chování MSP a otázky rozvoje lidských zdrojů jsou začleněny do významnějších statistických šetření (Impi, 1995; každoroční šetření ESEE prováděné od roku 1990).
- Další oblastí výzkumu je přispívání MSP k zaměstnanosti. Většina studií se však zabývá povahou zaměstnání (např. pracovními smlouvami) a je odrazem diskuse o flexibilitě a nejistých zaměstnáních, a charakteristikami pracovníků (délka odpracovaných let, úroveň kvalifikace).
- Některé práce z nedávné doby se věnovaly problematice rozvoje lidských zdrojů a profesní přípravě jako důležitým faktorům konkurenceschopnosti MSP (Aragón a Sanz, 1997; Ferrer Ortega, 1999). Tyto studie se střetávají s problémy při rozvíjení metod odlišných od analytických modelů velkých podniků. V tomto kontextu si některé zajímavé regionální studie (např. Garcíá Ordóñez, 1997 o Andalusii) zasluhují srovnání s regionálními přístupy použitými v anglosaských a skandinávských zemích.
- Existuje také množství „administrativních“ studií o národní a regionální politice MSP (zejména v autonomních společenstvích; např. Impi, 1995; Ice, 1998) a shromážděných dokumentů o dispozicích, finančních nástrojích a poradenství pro MSP.

Obecně je třeba říci, že ve Španělsku je nedostatek základních vědeckých studií o MSP a zejména o středně velkých podnicích (Trouvé a kol., 2000).

3.3. Postavení MSP

3.3.1. Heterogenost a přístupy

Neexistuje žádná standardní definice MSP, ani vědecky podložená, ani všeobecně přijatá. Kritérium „počtu zaměstnanců“ je nedostačující také proto, že stanovená velikost se mění

v průběhu doby a liší se v jednotlivých zemích. Navíc jsou MSP heterogenní pokud jde o odvětví, status, autonomii atd. Co má malý řemeslnický podnik společného se středně velkou průmyslovou firmou; malá rodinná restaurace s franšízou ve velkém řetězci; středně velká průmyslová společnost (řekněme s 200 zaměstnanci) s konzultační firmou v oblasti managementu, která je se 40 zaměstnanci považována za jednu z největších v oboru a přitom je definována jako malý podnik?

Vzhledem k rozmanitosti kritérií je představa, že sektor malých firem je homogenní entita, mající podobné problémy a možnosti, od základu zavádějící (Atkinson a Storey, 1994).

MSP jsou společenské instituce zasazené v národním historickém a sociálním vývoji. Jak bylo uvedeno výše, je představa MSP v anglosaských zemích spojena s trhem a s podnikatelskou ideologií „úspěch-selhání“. MSP ve Francii a v jiných zemích jsou silně založeny na rodině a na antropologickém pojetí (Torres, 1997, 1998). MSP v Itálii mají vztah k teritoriím a v Německu k sociální kontinuitě, protože tvoří protiváhu velkým průmyslovým strukturám. Proto dosud neexistuje obecná teorie MSP srovnatelná s teorií velkých podniků.

Trouvé a kol. (2000) rozlišuje několik metod, jak analyzovat postavení MSP v ekonomice a ve společnosti a jak omezit jejich heterogenost (rámeček 3.8).

Rámeček 3.8: **Metody analýzy MSP**

- *Makrostatistické metody* se zabývají strukturami a vývojem na národní nebo nadnárodní úrovni (např. Eurostat, OECD). Obsahují obvykle větší souhrny, které umožňují např. analýzy účinků velikosti nebo odvětvových účinků. Jsou to však jen „postupně vznikající obrázky“, a proto nevypovídají o procesech a dynamice.
- *Longitudinální metody* (panely nebo demografie podniků) zkoumají vývoj jednotlivých podniků v čase, včetně jejich založení a uzavření. Mohou poskytovat informace o kvantitativních (např. zaměstnání, vzdělávání, investice) a kvalitativních procesech (např. organizace práce, rozvoj lidských zdrojů, manažerské strategie).
- *„Lineární“ metody* se vztahují na postavení podniku v řetězu přidané hodnoty, např. zda je umístěn v mezeře na trhu nebo ve výrobní linii s velkými podniky (např. jako subdodavatel). Toto postavení má vliv na manažerské strategie týkající se produkce, distribuce, personálního managementu atd.
- *Teritoriální metody* odvozené od modelu „průmyslové zóny“ v Itálii považují MSP za integrovanou součást sociálního a lokálního kontextu. Prostorová blízkost, členství v místní komunitě a v sítích a sociální struktura jsou nejmarkantnějšími charakteristikami MSP.
- *Typologie vlastníka-manažera-podnikatele* se týká jeho sociálně-kulturního zázemí, osobnosti a hodnot, které ovlivňují jeho chování pokud jde o strategie, management a organizaci, a tím utvářejí charakter MSP.
- *Etnografické metody* studují „skutečný život“ výrobní organizace prostřednictvím doprovodného pozorování nebo kvalitativně intenzivních studií. Pokoušejí se zjistit rozdíly mezi formálním a neformálním, viditelným a neviditelným, implicitním a explicitním chováním.
- *Komparativní metody* jsou v závislosti na svých cílech ve vztahu k výše uvedeným transversální.

Pramen: Trouvé a kol., 2000.

3.2.3. *Výkonnost a rozvoj*

Změny v organizaci práce a v produkčních procesech velkých podniků a strategie MSP zaměřené na zvýšení flexibility a uchycení se na specifických trzích mohou smířit velkou velkovýrobu s produkcí malého rozsahu (Davis, Haltiwanger a Schuh, 1996). Výzkum se snaží porozumět spojením mezi velkými a malými podniky, zejména účinkům racionalizace a koncentrace velkých firem na jejich klíčové záležitosti. Některá hesla z toho výzkumu jsou subkontrakty, *outsourcing*, decentralizace, externalizace, zakládání poboček velkých společností, spolupráce (např. franšíza), několikanásobné partnerství nebo endogenní rozvoj MSP.

Výzkum např. ukázal, že ty MSP, které si udržely svou samostatnost a tržní sílu, si vedou nejlépe pokud jde o zaměstnanost (Trounevá a kol., 2000). Tyto případy jsou však dosti vzácné a někteří autoři dokonce očekávají úpadek „čistého“ modelu MSP.

Výzkum se ubírá cestou směřující k prozkoumání základní otázky, jak objevit kreativní a vysoce výkonné MSP a zjistit důvody a podmínky jejich úspěchu. Tyto otázky nemůže zodpovědět samotná makrostatistika – i když hraničí s kvantitativním strukturálním rámcem – vyžadují totiž kombinované kvantitativní a kvalitativní metody, např. longitudinální šetření.

Moati, Pouquet a Leborgne (1997) rozlišují na základě velkého vzorku malých a středních průmyslových podniků ve Francii a v Německu několik kategorií MSP podle jejich „produktivní logiky“: otevřenost k prostředí; vnitřní organizace; technický rozvoj; specializace; využívání lidských zdrojů atd. Autoři docházejí k závěru, že:

- (a) sektor není prediktivní pro produktivní logiku MSP: v rámci stejného sektoru mohou koexistovat různé strategie; volba strategie je reakcí na specifické prostředí. Tak lze nalézt tradiční MSP a ty, které zabírají technologickou mezeru, ve stejném sektoru;
- (b) modely veřejné podpory jsou odlišné pro „tayloristické“ MSP (podpora produkce) a pro „kognitivní“ MSP (podpora inovací). Ve Francii a v Německu jsou však ty MSP, které nejvíce profitují z veřejné podpory, na pokraji evoluce – např. v organizaci práce – a podávají nízký ekonomický výkon. Opatření veřejné podpory by proto měla být šita na míru a brát v úvahu druh a vývoj MSP mnohem více než dosud.

Analyzování změn v podniku v čase je doménou longitudinálních studií nebo podnikových demografií. Otázky zde probírané se týkají zakládání a uzavírání podniků a kvantitativního a kvalitativního vývoje těch, co přežijí (např. vytváření zaměstnání, využití technologie, organizace práce atd.).

North, Smallbone a Leigh (1994) vypracovali longitudinální panel 293 MSP v malovýrobě ve Spojeném království, které existovaly v roce 1979; 58 % z nich přežilo do roku 1990. Analyzovali změny v procesu vývoje pracovních sil (status, strukturu, dovednosti, kvalifikace pracovníků apod.) u podniků, které přežily, a jejich vlivy na pracovní místa. Některé výsledky:

- přežívající firmy vytvořily čistý 18% nárůst pracovních míst; avšak 52 % z nich zvýšilo a 36 % snížilo počet pracovních míst;
- firmy, které nepřežily, byly většinou menší než ty, které přežily. Mezi těmi, které přežily, ubyla pracovní místa většinou v těch větších (s více než 50 zaměstnanci);
- MSP ve venkovských oblastech lépe vytvářejí pracovní místa než MSP v městských oblastech, zejména ve velkých městech (ve Spojeném království);
- přizpůsobení procesu vývoje pracovních sil z hlediska početní a funkční flexibility odhaluje závislost na strategiích větších firem;
- došlo k podstatnému nárůstu práce na částečný úvazek a okrajové práce;
- zvýšení počtu vysoce kvalifikovaných pracovníků bylo relativně malé; obecně zůstala potřeba kompetencí dosti stabilní (s výjimkou některých technicky vyspělých MSP);
- firmy v elektronické výrobě mají tendenci zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků nebo je přeškolenovat.

North a kol. (1994) docházejí k závěru, že ve sledovaných deseti letech došlo jen k marginálním úpravám a ke změnám v procesu vývoje pracovních sil. Je obtížné najít MSP s jasnou strategií řízení lidských zdrojů: většina úprav se týkala jiných aspektů, např. produktů, trhů a organizační struktury. Z politického hlediska to naznačuje, že zaměření na vytváření pracovních míst může být při zvyšování zaměstnanosti dlouhodobě méně úspěšné než zaměření na ty firmy, které mají největší růstový potenciál.

Velikost a sektor, ačkoliv jsou to nejvíce vypovídající proměnné, nejsou dostačující pro pochopení složitosti a odlišného chování MSP v rámci daného sektoru. Manažerské strategie závisejí do značné míry na postavení MSP v řetězu přidané hodnoty (Porter, 1980; Chevalier,

1997). Jejich postavení ovlivňuje produkci, distribuci a vnitřní organizaci MSP z hlediska technologie, mobilizace kapitálu a lidských zdrojů a vnitropodnikových vztahů.

Existují snahy restrukturalizovat řetěz přidané hodnoty podle linie produktu. Příkladem jsou spojení a spolupráce mezi podniky v zemědělství a potravinářství, mezi výrobou a dopravou/logistikou, mezi textilnictvím a oděvnictvím (Lamanthe, 1998). Tato restrukturalizace může ovlivnit tradiční sektory a domény i teritoriální seskupení a může vést k reponování tvorby a inovací, např. vytvářením nových okruhů distribuce, nových sítí a nových služeb – může však také ovlivňovat tradiční postavení MSP.

Existující řetězce mohou navíc zažít postupnou hierarchizaci subkontraktů organizovanou velkými firmami. Jiný nedávný vývoj – podporovaný informačními a komunikačními technologiemi a zejména Internetem nebo extranetem – spočívá v ustavování platforem a otevřených celosvětově vyhlašovaných konkurzů na subkontrakty většinou realizovaných nadnárodními podniky ve spolupráci se softwarovými firmami. To může zvýšit konkurenci mezi MSP z různých zemích a může to být chápáno jako krok k jejich „globalizaci“.

3.4. MSP a trh práce

3.4.1. Vytváření a rušení pracovních míst

Vztah MSP k zaměstnanosti a trhu práce je dnes jedním z nejvíce diskutovaných témat v politice a výzkumu. Jak přispívají MSP k růstu zaměstnanosti? Jaké vlastnosti mají MSP, které vytvářejí nejvíce pracovních míst? Poskytují MSP prostor pro integraci mladých a starších lidí do trhu práce?

Výkon MSP na poli zaměstnanosti je ovlivňován několika proměnnými (viz Trouvé a kol., 2000):

- *charakterem firmy*, např. její velikostí a vnitřní organizací, odvětvím a postavením v řetězu přidané hodnoty, stářím firmy, statusem (podnik samostatný, integrovaný, rodinný atd.), přizpůsobivostí produkce, druhem produktů (obyčejné nebo inovativní), inovační kapacitou;
- *profil, společenská dráha a profesní kariéra podnikatele* (typologie viz Ivanaj a Géhin, 1997);
- *proměnné vyplývající z prostředí*, např. tlak nabídky a poptávky na externích trzích práce, profesní mobilita, flexibilita pracovníků, vztah k regionální a místní komunitě, charakteristiky konkurentů, decentralizace větších firem, politické a institucionální zřízení (příznivé nebo ne), podpora z programů EU (zejména ze sociálních fondů), fyzické podmínky regionu.

Existuje úzký vztah mezi vytvářením, růstem a uzavíráním podniků na jedné straně a vytvářením, růstem a rušením pracovních míst na straně druhé. Tento vztah se však v jednotlivých zemích liší. Například ve Španělsku bylo v letech 1991-95 připisováno 38,5 % (hrubého) nárůstu pracovních míst MSP (s méně než 200 zaměstnanci) a 13 % větším podnikům (s 200 nebo více zaměstnanci). Na druhou stranu zaniklo v MSP 23 % pracovních míst ve srovnání s 16 % ve větších podnicích. V posledních letech se vytváření pracovních příležitostí novými firmami značně zvýšilo (Ruano, 1997).

V jiných zemích však nárůst počtu MSP neznamenal nutně zvýšení počtu pracovních míst. Ve Spojeném království a v Německu to platilo jen v případě velmi malých podniků.

Rovněž OECD (2000) informuje o tom, že pro růst zaměstnanosti je významná jen podskupina rychle se rozvíjejících malých firem (ve Francii, v Itálii a v Nizozemsku). Těmto rychle se rozvíjejícím podnikům dominují mladí zaměstnanci, kteří podávají výjimečné výkony pokud jde o inovace a vytváření pracovních míst. Rychle rostoucí firmy se nejčastěji nacházejí v servisních sektorech náročných na vědomosti a v regionech charakterizovaných intenzivní hospodářskou činností a seskupováním podniků.

Některé podniky vytvářejí mnoho nových pracovních příležitostí, zatímco jiné je ruší. K vytváření a rušení pracovních míst může dokonce docházet zároveň v jednom podniku, jak ukazují např. pravidelná šetření francouzského ministerstva zaměstnanosti DMMO/EMMO. Proto je třeba rozlišovat mezi hrubým a čistým nárůstem pracovních míst. Pozitivní nebo negativní změna v pracovních místech je rozdíl mezi nárůstem a ztrátou pracovních míst v jednom podniku (nebo ve skupině podniků).

Jedním ze zakladatelů empirického výzkumu přispívání MSP k zaměstnanosti byl Birch (1979; Birch a kol., 1997).

Početné výzkumné studie – mnohé z nich založené na longitudinálních podnikových údajích – provedené od té doby v evropských zemích, více či méně potvrdily Birchova zjištění, navzdory některým pochybnostem, které se týkaly jeho metodologie. Rovněž se ukázalo, že čistý nárůst pracovních míst byl pro MSP důležitější než pro větší firmy.

Evropská komise (1998) odhaduje na základě výsledků šetření pracovních sil Společenství vzrůst počtu zaměstnaných v MSP v sektoru služeb v letech 1992-1995 o přibližně 1,5 miliónu ve srovnání s celkovým zvýšením zaměstnanosti v sektoru služeb o 3,5 miliónu. To mělo za následek rozsáhlé zvýšení podílu MSP v celkové zaměstnanosti v sektoru služeb v EU.

Ačkoliv nelze popřít, že MSP jsou hlavními poskytovateli zaměstnání v EU (více než 50 % nezemědělských pracovních míst; z nichž jedna třetina je poskytována velmi malými podniky s méně než 10 zaměstnanci), některé problémy s empirickým zaznamenáváním vytváření pracovních míst zůstávají. Je to vinou nedostačujících údajů a metod a zejména nepečlivým rozlišováním mezi hrubým a čistým vytvářením pracovních míst.

3.4.2. Zaměstnavatelské chování MSP

Podle Leichta (1995) a Leichta a Stockmanna (1993) existuje několik důvodů pro vyšší růst zaměstnanosti u malých podniků:

- individualizované přizpůsobování každému jednotlivému případu („tržní specialisté“);
- lokalizovaná práce, která je svázána surčitou lokalitou nebo oblastí trhu, např. řemeslnický podnik („tržní lokalisté“);
- opravářské práce, které nelákají velké firmy.

Tyto specifické trhy nejsou snadno přístupné pro velké firmy nebo je příliš nezajímají. Nejvýkonnější malé podniky zabírají segmenty trhu s těsnou blízkostí k zákazníkovi a produkují zboží a služby s proměnlivým nebo nízkým objemem poptávky.

Kromě toho mají velké firmy tendenci decentralizovat nebo smluvně zadávat aktivity, které vyžadují vysokou profesionalitu a jsou méně vhodné pro racionalizaci, internacionalizaci nebo standardizaci. Všechny tyto aktivity vyžadují kapacitu pro řešení individuálních problémů.

Příkladem je stavebnictví, řemesla, materiálové služby, plánování, instalace, opravy a údržba. Existují však také modernější činnosti vztahující se k novým technologiím, např. přesná mechanika, optika, montáž počítačů, biotechnologie, odborné služby pro podniky, manažerské poradenské služby a účetnictví, speciální služby v sociálním nebo zdravotnickém sektoru (Leicht a Strohmeyer, 1998).

Rozhodování o přijímání a personální politika MSP se podstatně liší od politiky větších firem. Absence dlouhodobého personálního plánování, rozhodování o krátkodobém přijímání, které odpovídá dočasně poptávce, a často neformální selekční procedury v blízkém okolí (rodina, sousedství, region) jsou charakteristické pro malé a velmi malé firmy.

Jsou MSP prostorem pro integraci mladých lidí do trhu práce nebo pro reintegraci starších lidí? Jak dalece mohou fungovat jako „přechodné trhy práce“ (Schmid, 1998; Gazier, 1998), jako „prostřední postavení“ mezi sekundárním a primárním segmentem na duálním trhu práce (Lefresne, 1998)? Jaká je jejich úloha pro celoživotní mobilitu?

Některé indikátory jsou (viz též Trouvé a kol., 2000; Evropská komise, 1998):

- integrace *mladých a starších lidí*. Podíl mladých pracovníků (ve věku 15-24 let) v malých podnicích (s méně než 50 zaměstnanci) v zemích EU (s výjimkou zaměstnankyň v Irsku) se ve srovnání s většími podniky zvyšuje. To platí zejména, s několika výjimkami, pro obchod, hotely a restaurace a pro podnikatelské servisní firmy;
- MSP školí více učňů a zaměstnávají více dříve nezaměstnaných (většinou starších lidí) a více členů rodiny než velké firmy. Tak fungují jako „*přechodné trhy práce*“ mezi vzděláváním, zaměstnáním, nezaměstnaností a prací v domácnosti;
- Bentabet, Michun a Trouvé (1999) ukazují, že ve Francii dokonce i ve velmi malých podnicích existuje *primární segment* se stabilním zaměstnáním a větším počtem odpracovaných let, s kvalifikovanějšími a lépe placenými kmenovými pracovníky, a *sekundární segment* s většinou mladšími pracovníky;
- *úroveň vzdělání* v EU se obecně zvyšuje s velikostí firmy (tabulka 3.8). To platí zvláště pro vysokoškolskou úroveň (ISCED 5-7) ve všech nezemědělských sektorech kromě služeb. Pracovníci se střední úrovní jsou více zastoupeni v malých firmách (11-49) než v mikrofirmách nebo větších podnicích. Sektor služeb se od tohoto vzorce liší v několika ohledech. Zaměstnává podstatně výrazně více vysoce kvalifikovaných pracovníků než jiné sektory. To platí – s určitými odchylkami – pro všechny velikostní třídy a pro muže a ženy. Na střední úrovni je zaměstnanost mužů pod průměrem;
- *stabilita pracovního místa* ve velmi malých firmách je nižší než v malých nebo velkých firmách: smlouvy na dobu určitou jsou častější ve velmi malých firmách. To platí pro muže a ženy a pro všechny sektory, i když rozdíly mezi jednotlivými zeměmi jsou v důsledku různých legislativních a administrativních směrnic značné;
- *kvalita práce*. Dostupné údaje obecně potvrzují nižší mzdy, delší pracovní dobu a nižší míru využívání dovedností v MSP. Někteří autoři předpokládají, že nárůst malých firem byl výsledkem mzdové flexibility a deregulace. Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) ve snaze vyjasnit tyto problémy zahájila v roce 1998 program výzkumu o kvalitě pracovních míst v MSP zaměřující se na pracovní smlouvy, vytváření zaměstnání a pracovních míst, mezinárodní srovnávání a indikátory. V roce 1998 a 1999 se konaly dva semináře a výzkumná studie zpracovala několik indikátorů (Cowling a Storey, 1998).

Tabulka 3.8: Úroveň vzdělání osob zaměstnaných podle sektorů^(a) a velikostních tříd, EU-15, 1995, v %

Úroveň vzdělání (ISCED) ^(b)	Velikost podniku (počet zaměstnanců)					
	1-10		11-49		50+	
	Všechny sektory			Sektor služeb		
	Muži					
Vysoká	18,1	21,4	27,9	34,5	37,3	39,9
Střední	42,3	47,5	45,2	39,6	38,9	37,7
Nízká	39,6	31,1	26,9	25,9	23,8	22,4
	Ženy					
Vysoká	17,2	24,3	24,9	28,0	35,5	35,0
Střední	44,5	44,8	45,1	46,5	39,8	42,1
Nízká	38,3	30,8	30,0	25,5	24,7	22,9

(a) Bez zemědělství.

(b) Vysoká: ISCED 5-7; Střední: ISCED 3; Nízká: ISCED 0-2.

Pramen: Eurostat (Evropská komise, 1998).

Vztahy MSP s externím trhem práce se liší od vztahů velký firem tím, že jsou nepravidelnější, méně předvídatelné a systematizované (Atkinson a Meager, 1994). S rozvojem malého podniku vzrůstají problémy s přijímáním.

Tyto problémy obvykle začínají, jakmile velikost firmy překročí počet okolo 10 zaměstnanců: rozhodování o přijetí je delegováno a stává se formálnější. Organizace práce musí být strukturována a hierarchizována a zároveň musí být formalizovány vztahy s interním a externím trhem práce. Překročení tohoto prahu je druhý těžký úkol pro MSP po jeho založení a to vysvětluje, proč je mnoho z nich po úspěšném startu za prvních několik let uzavřeno.

3.5. Úloha MSP ve vzdělávání a získávání kompetencí

MSP hrají roli nejen ve vytváření pracovních míst, ale také v integraci mladých lidí do trhu práce, včetně přípravy učňů. Mají však obtíže s tím, aby si udržely vysoce kvalifikované mladé pracovníky a aby doplnily jejich počáteční odborné vzdělání pokračujícím vzděláváním. Pokud jde o roli počátečního školního vzdělávání, tak zejména v jihoevropských zemích (např. ve Španělsku, v Itálii, v Řecku, ale i ve Francii) existuje značný rozpor mezi potřebami specifických kompetencí v MSP a všeobecnějšími kvalifikacemi produkovanými formálním vzdělávacím systémem.

3.5.1. Počáteční profesní příprava v MSP

Dva aspekty profesní přípravy a přijímání kvalifikovaných pracovníků, které jsou příznivé pro MSP, hrají důležitou roli: flexibilizace standardů zaměstnání a nové vztahy mezi profesní přípravou a podnikem.

- (a) Liberalizace standardů zaměstnání v několika zemích povzbuzuje malé firmy k tomu, aby přijímaly zejména mladé lidi a tím podporovaly jejich integraci do světa práce. To se projevilo například ve Španělsku zvýšením počtu dočasných pracovních smluv; ve Velké Británii snížením mzdových nákladů; v Itálii zavedením „zařazovacího platu“ pod normálním mzdovým tarifem a v Německu zvýšením používáním smluv na dobu určitou a na zkrácený úvazek pro mladé lidi po absolvování počáteční profesní přípravy.
- (b) Ve většině zemí vzniklo užší spojení mezi prací a profesní přípravou, zejména prostřednictvím alternační profesní přípravy a učňovství. Zatímco některé země (např. Německo, Rakousko, Dánsko a Nizozemsko) mají dlouhou tradici přípravy učňů, jiné zavedly alternační profesní přípravu až v posledních dvaceti letech. Například smlouva profesní příprava-zaměstnání (*CFL – Contratto di Formazione-Lavoro*) v Itálii je opatření zavedené na regionální úrovni pro ty, kdo hledají své první zaměstnání. Profesní příprava probíhá na pracovišti a trvá až dva roky. Její význam však klesá. Podobnými opatřeními jsou *Youth training scheme* (projekt přípravy mládeže) ve Velké Británii, praktika ve Švédsku, *contrats de stage* a učňovství ve Španělsku.

Tabulka 3.9: Poskytování profesní přípravy podle velikosti podniku, Německo, 1994/95, %

A. poskytování přípravy^(a) 1995					
	Velikost				
	1-4	5-49	50-499	500+	celkem
Podle zákona o odborném vzdělávání	15	37	60	82	30
Podle jiných předpisů ^(b)	1	6	10	15	5
Bez prof. přípravy	79	54	34	12	63
Neuvedeno	5	3	2	0	4
B. Intenzita profesní přípravy^(c) 1994					
	Velikost				
	1-9	10-49	50-499	500+	celkem
	7,9	6,6	4,6	4,5	5,6

(a) Podíl všech podniků stejné velikosti.

(b) Např. zdravotnictví, sociální služby atd.

(c) Učňi jako procento ze všech zaměstnanců v dané velikostní kategorii.

Pramen: A: BMBF 1996; B: BIBB 1996.

V zemích bez dlouhé tradice učňovství však nejsou tyto formy profesní přípravy plně akceptovány jednotlivci ani podniky a často mají image „odkladiště“ pro lidi s nízkou kvalifikací nebo neúspěšné v předcházejícím školním vzdělávání. Například v Itálii je formální počáteční profesní příprava často nabízena těm žákům, kteří by nemohli pokračovat v trasách všeobecného vzdělávání. Alternační systém učňovství se téměř výhradně věnuje profesní přípravě manuálních pracovníků v malých podnicích ve výrobním sektoru (Margirier, 1999). Získání kvalifikace na základě CFL je většinou nabízeno mladým lidem, kteří byli

ve škole neúspěšní. Podobná situace je ve Francii a v Řecku.

To by se mohlo stát začarovaným kruhem pro MSP, které dávají přednost přijímání pracovníků s nízkou kvalifikací a nenabízejí adekvátní další vzdělávání: kvalifikovaní nebo motivovaní mladí lidé přejdou do větších firem nebo do rozvíjejících se MSP, které mají vysokou technickou úroveň (Mansuy a kol., 1999). Tak se může objevit duální trh práce pro MSP: tradiční MSP požadující pracovníky s nízkou kvalifikací a inovativní a rostoucí MSP s vysokými požadavky na kvalifikace, zejména v oblasti intelektuálně náročných služeb (Campinos-Dubernet, 1999; viz též tabulka 3.8).

Německo je jednou ze zemí s dlouhou tradicí učňovství. Intenzita profesní přípravy v menších podnicích je pozoruhodně vysoká, ačkoliv se podíl firem nabízejících profesní přípravu zvyšuje s jejich velikostí (tabulka 3.9). Značný počet mladých lidí v Německu pokračuje po ukončení učňovství ve vysokoškolském studiu (většinou původní absolventi gymnázia, kteří chtějí získat profesní kvalifikaci i vysokoškolský diplom). Profesní příprava ve výrobních odvětvích klesá ve prospěch sektoru služeb a tzv. svobodných povolání (viz též Zpravodaj 2001, č. 7/8).

MSP se vzhledem k profesní přípravě a potřebě dovedností setkávají s několika obtížemi:

- obecně stoupající úroveň vzdělání mladých lidí a změna jejich aspirací pokud jde o budoucí práci a kariéru je vedou k tomu, aby pokračovali ve vyšším a prestižnějším studiu a hledali zaměstnání ve větších podnicích;
- krize učňovství nebo alternační přípravy v tradičních povoláních je způsobena hlavně strukturálními změnami v ekonomice a na trhu práce. Mladí lidé, kteří zůstávají v těchto sektorech a podnicích jsou nebezpečí, že budou nepříznivě „ocejchováni“ a dostanou se do nejistého postavení. Výkonnější z nich budou odlákáni do větších firem nebo do inovativních MSP;
- technicky vyspělé MSP nebo ty, které fungují v nově se objevujících oblastech, přijímají více kvalifikovaných mladých lidí, většinou z externího trhu práce. Pro mnohé z jejich aktivit dosud neexistuje formální vzdělávání, a to podporuje přijímání kvalifikovaných lidí a odlákávání zaměstnanců z jiných podniků.

Rámeček 3.11: Projekt Leonardo da Vinci „Vzdělávací procesy v malých a středních podnicích

Obecným cílem tohoto projektu je analyzovat důvody omezeného přístupu evropských MSP k aktivitám další profesní přípravy a identifikovat linie efektivní politiky pro zlepšení strategií v profesní přípravě a pro rozvoj programů zaměřených na evropské MSP.

Studie obsahuje pět specifických cílů:

- (a) zkoumání toho, jak MSP provádějí profesní přípravu;
- (b) identifikace problémů a obtíží, s nimiž se MSP setkávají při vzdělávacím procesu;
- (c) zpracování kvalitativní analýzy charakteristik nabízené profesní přípravy a podpůrných programů;
- (d) srovnávací analýza situace v různých zemích;
- (e) doporučení týkající se podpůrných strategií, které jsou nejvhodnější pro proces profesní přípravy v MSP.

Výzkum je založen na šetření 75 výrobních MSP pro každý vybraný region a na kvalitativní analýze nabídky vzdělávání, kterou mají tyto podniky k dispozici. Výsledky se týkají vzdělávacích procesů v MSP, analýzy existujících regionálních systémů další profesní přípravy v Evropě, hodnocení těchto systémů a překážek ve vzdělávání.

Koordinátor: A. Corral Alza, The Baskický výzkumný ústav (IKEI), San Sebastian, Španělsko.

Závěrečná zpráva: Training processes in SMEs: practices, problems and requirements. European Report, 1997.

3.5.2. Další profesní příprava v MSP

Další profesní příprava (DPP) je v MSP méně výrazná než ve velkých firmách. Na evropské úrovni podle Šetření další profesní přípravy (CVTS; Eurostat, 1994, 1997 [vztahuje se k roku 1993]) více než 50 % všech podniků (s 10 nebo více zaměstnanci) nabízí DPP. Opět se zde

projevuje silná korelace s velikostí podniku. Zejména (větší) firmy, které procházejí významnými technologickými a organizačními změnami zvyšují podstatně svou míru účasti na vzdělávání (např. energetické, poštovní, telekomunikační, bankovní a pojišťovací firmy). Naopak oblasti hotelů a restaurací, stavebnictví, maloobchodu a opravárenství – kde dominují MSP – ukazují 25% a nižší míru účasti (Evropská komise, 1999).

Tak mohou mít mladí lidé – většinou s nízkou kvalifikací a zvláště v menších firmách – potíže s dlouhodobým zlepšováním svých dovedností a zaměstnatelnosti (Matlay, 1997). Aktivita DPP se však v jednotlivých zemích značně liší a nezávisí přitom ani v nejmenším na povaze počáteční profesní přípravy a váze, která je jí v dané zemi připisována.

Různé modely profesní přípravy v různých zemích odrážejí nejen různou komplementaritu mezi počáteční a další profesní přípravou, ale také různé role zaměstnavatelů v OVP (obrázek 3.9).

V mezinárodním srovnávání se utvářejí čtyři skupiny:

- velké investice do DPP, ale nepatrné nebo průměrné angažování v počáteční profesní přípravě: to je případ Finska, Švédska a Spojeného království, kde je počáteční příprava učňů málo rozvinutá;
- velká angažovanost v počáteční profesní přípravě a střední míra investic do DPP existuje v Německu a v Rakousku;
- málo formalizovaná počáteční profesní příprava a nepatrné angažování v DPP platí pro Španělsko, Portugalsko a Řecko. Tyto země však postupují komplementárně v úsilí restrukturalizovat počáteční profesní přípravu a zavádět organizační úpravy DPP;
- ze všech srovnávaných zemí pouze v Dánsku existuje silná komplementarita mezi počáteční a další profesní přípravou na stejném základě.

Tabulka 3.10: Podniky nabízející různé druhy DPP podle velikosti podniku, EU-15, %

Velikost	Kurzy	Příprava na pracovišti	Konference, semináře	Job rotation atd.	Sebe-vzdělávání
10-49	36	34	29	10	10
50-99	63	50	49	21	21
100-249	76	58	63	30	28
250-499	85	69	71	38	38
500-999	93	74	76	47	43
1000+	92	85	80	50	52
Celkem	43	38	34	14	13

Pramen: Evropská komise, 1999.

MSP poskytují obecně méně formálního a více praktického vzdělávání. Méně a odlišným způsobem využívají DPP pro rozvoj a aktualizaci kompetencí svých pracovníků. Zatímco velké firmy dávají přednost organizovanému vzdělávání, MSP preferují přípravu na pracovišti a přijímání mladých pracovníků před formálním vzděláváním (Aventur a kol., 1998).

Ve většině případů se aktivity DPP skládají z kurzů a seminářů (tabulka 3.10). Příprava na pracovišti však není zanedbatelná: všechny podniky, včetně malých podniků považují učení děláním nikoliv za náhradu, ale za doplněk formálnějších učebních

aktivit. Organizace a učební nástroje však nejsou vždy jasné. Zejména malé podniky využívají specializovaný vyučující personál nebo plány vzdělávání v menší míře než větší firmy (Evropská komise, 1999). Avšak malé firmy, které plán vzdělávání mají, vykazují téměř stejné míry účasti jako velké firmy.

Je třeba se zmínit o dvou hlavních důvodech nedostatku formalizované DPP v MSP:

- selhání institucionálního vzdělávacího systému* v důsledku přehnaného formalismu v předpisech a směrnicích. Např. ve Francii svědčí provedený výzkum o nežádoucí ztrátě spojení mezi produkcí a zaměstnaností na jedné straně a specifickými charakteristikami a vzdělávacími potřebami MSP na straně druhé (Verdier, 1999; Santelmann, 1999).
- MSP vzdělávají pracovníky jinak* než velké podniky. Jejich preference (a pravděpodobně i možnosti) spočívají v učení na pracovišti. Příkladem je Itálie se svým místním prostředím, dlouhou tradicí v (neformální) profesní přípravě a všeobecnou nedůvěrou ke státním

vzdělávacím institucím. Büchter (1998) poukazuje na to, že i v Německu – v rozporu s oficiálními stanovisky – velmi málo MSP (kromě těch, které působí v sektoru vyspělé techniky) si stěžuje na problémy s kvalifikacemi. Vykazují pozoruhodnou přizpůsobivost a v případě potřeby adaptace (učení na pracovišti) se mohou spolehnout na svoje pracovníky.

3.5.3. Determinanty chování MSP v oblasti vzdělávání

3.5.3.1. Překážky

Většina determinant chování MSP v oblasti vzdělávání se podobá determinantám jejich chování v oblasti zaměstnanosti (např. velikost, odvětví a pozice v řetězu přidané hodnoty, tržní podmínky, právní status, institucionální rámec, osobnost a strategie vlastníka nebo manažera, regionální zázemí atd.). Existuje však několik překážek v poskytování vzdělávání ve srovnání s velkými podniky (Gil a kol., 1993; Grasser a kol., 1999):

- *faktory poptávky*, např. nedostatek infrastruktury pro vzdělávání, nedůvěra v tradiční (formální) vzdělávání;
- *faktory nabídky* týkající se nákladů na vzdělávání a nedostatečných prostředků, nepřiměřené vzdělávací metody, chybějící analýza kvalifikačních potřeb, nedostatečné pedagogické kompetence interních vzdělavatelů, nedostatečná znalost MSP u externích vzdělavatelů;
- *faktory prostředí*, např. byrokracie, nedostatečná spolupráce mezi MSP a velkými firmami;
- *interní faktory*, např. nezájem nebo nemotivovanost pracovníků, omezený časový horizont pro adekvátní vzdělávací politiku, obtíže s nahrazováním pracovníků v období vzdělávání, schopnost nabídnout perspektivy interní kariéry a povyšování, obavy, že vyškolení pracovníci mohou opustit firmu.

MSP zřídka považují kvalifikace za podstatné faktory výkonnosti (Höfkes a Beyer, 1995). Rozhodnutí o vzdělávání jsou často založena na prosté kalkulaci nákladů a výnosů a na přizpůsobování se krátkodobým potřebám – zejména v zemích bez právního rámce pro DPP (např. v Německu). Početné „analýzy potřeb“ sektorů a povolání poskytují jen vágní a všeobecné informace. Většina z nich není použitelných a ani aplikovatelných na specifické potřeby MSP.

3.5.3.2. Formální a neformální vzdělávání

Matoucí výsledky předložili Baldwin a kol. (1994) a Baldwin (1998). Podle jejich výzkumu mají nejúspěšnější menší podniky tendenci vzdělávat méně pracovníků než nepřiliš úspěšné MSP. Autoři řeší tuto záhadu prostřednictvím další specifikace: úspěšnější MSP spoléhají na formální kvalifikace a méně často poskytují vlastní neformální vzdělávání. To nás vede k problému vztahu mezi formálním a neformálním vzděláváním v rámci MSP (typologie viz obrázek 3.10).

Dovednosti vytvářené (a požadované) MSP se liší od formálního vzdělávání. Pro mnoho malých firem je mnohem vhodnější předávat elementární a prakticky orientované znalosti a know-how. Pro jiné MSP, např. v řemeslnickém sektoru s definovanými profesními profily, je mnohem příhodnější kombinace všeobecného (formálního) vzdělávání a specifické přípravy v těsné blízkosti profesní praxe – začleněné do produktivní práce (Kucera, 1997).

Realizace různých konceptů (dalšího) vzdělávání závisí na charakteru a typu malého podniku. Tato praxe se může měnit v průběhu doby nebo podle cyklu firmy. Vzdělávání má různé rysy:

- v tradičních rodinných nebo samostatných firmách s velkým vlivem majitele je konstrukce kompetencí méně založena na formální přípravě nebo certifikátech. Dominuje zde neformální příprava na pracovišti;

- firmy provozované manažery (včetně frančiz nebo poboček) jsou vysoce citlivé k trhu a jsou často zapojeny v mezipodnikových sítích. Řízení lidských zdrojů je formalizovanější a opatření DPP jak formální, tak externí jsou intenzivnější;
- mezi těmito dvěma extrémy jsou podnikatelské MSP s různými a specializovanými produkty a službami. Pracovní vztahy mají tendenci k formalizaci (v závislosti na růstu firmy). DPP má však hybridní charakter: je formální a externí, také je však kombinovaná s přípravou na pracovišti a s násobnými účinky.

Zvláštním případem jsou inovativní malé firmy v netradičních aktivitách. Vzdělávání zde obecně není plánováno, ale odráží interní faktory i externí úkoly. Tyto firmy zjišťují, že příprava na pracovišti omezuje schopnost zvládat nové a složité situace. Proto se více uchylují k formálnímu vzdělávání mimo pracoviště a spoléhají na externí konzultace, vzdělávací instituce nebo sítě.

Avšak hlavní politikou většiny MSP je získávání kompetencí neformálními vzdělávacími aktivitami. Někteří kritici tvrdí, že ke zvýšení významu „kompetencí“ dochází paralelně s poklesem „kvalifikačního paradigmatu“ (Rainbird, 1995), který byl založen na profesních vztazích (např. dříve ve Velké Británii, nebo ve Francii a v Německu). Termín „kompetence“ se objevuje v době, kdy kolektivní směrnice a také vliv sociálních partnerů byly v krizi a model MSP byl chápán jako alternativa ke striktním profesním předpisům fordistické éry.

Obrázek 3.10: Typologie formálního a neformálního vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj

	Formální vzdělávání	Neformální vzdělávání
Mimo pracoviště	Všechny formy vyučování mimo pracoviště (např. v institucích dalšího vzdělávání) zaměřující se na zvýšení znalostí a know-how vztahujících se k vykonávané práci. Vzdělávání může nebo nemusí vést k uznávané kvalifikaci.	Aktivity mimo pracoviště, které rozvíjejí individuální know-how. Konají se občas nebo mají omezenou délku trvání a nejsou úzce spojeny s přesně definovanými kvalifikacemi. Příklady: účast na seminářích, návštěvy v jiných firmách, studium dokumentace atd.
Na pracovišti	Příprava zaměřená na získávání dovedností nezbytných pro pracovní výkon, ale odlišná od produktivní práce (příklady: školení organizované dodavateli vybavení pro pracovníky firem jejich zákazníků; školení organizované automobilkou pro její pobočné závody při zavádění nového modelu vozu atd.)	Aktivity, které rozšiřují znalosti a know-how pracovníků ve vztahu k jejich pracovním úkolům. Vzdělávání nevyžaduje žádný nebo jen krátký čas strávený mimo produktivní práci. Příklady: mentorování nových pracovníků nebo pracovníků s nízkou kvalifikací zkušenějšími kolegy.
▪ Všechny formy vzdělávání se mohou konat v rámci počáteční nebo další profesní přípravy. ▪ Vzdělávací proces zahrnuje tři dimenze: trvání (období, intervaly); intenzitu (v závislosti na stupni formalizace, složitosti, stratifikaci); rozsah (v závislosti na významu vzdělávání a jeho vlivu na vykonávanou práci).		

Pramen: Trouné a kol., 2000.

Tyto tendence vedou ke křehkosti vztahu mezi mzdou a prací a k individualizaci vzdělávání. Individualizace však může mít za následek desocializaci, není-li brán v úvahu kolektivní kontext. To může způsobit vyloučení některých skupin lidí a také posilovat separaci mezi MSP a velkými podniky.

3.5.3.3. Uznávání a validace neformálního profesního učení

O současném stavu aktivit hovoří Bjørnåvold (2000 a 4. kapitola I. části této zprávy). Několik aspektů této diskuse má důsledky také pro MSP, zejména pokud jde o jejich specifické potřeby a strategické chování týkající se přijímání pracovníků z externího trhu práce. Bjørnåvold (1997) identifikuje čtyři podmínky pro validaci neformálního učení:

- (a) zvažování sociální a profesní hodnoty dovedností v rychle se měnícím produkčním systému;
- (b) výskyt nových organizačních praktik, které vyžadují diverzifikovanější přístupy učení a vzdělávání;

- (c) rozvoj celoživotního učení a transformace trhů práce, zejména pokles přijímání z interního trhu práce;
- (d) zvýšený význam přijímání z externích trhů práce, které vyžadují identifikaci formálních i neformálních dovedností kandidáta.

První a čtvrtá podmínka je klíčová pro MSP, protože většina z nich (respektive jejich vlastníci či manažeři) zpochybňuje hodnotu dovedností získaných ve formálních školských systémech a protože přijímají pracovníky z externích trhů intenzivněji než velké firmy.

Ačkoliv v Evropě byly zahájeny některé iniciativy pro identifikaci a validaci neformálních dovedností na národní, odvětvové a firemní úrovni, jejich uznávání a především akceptování podniky a společnosti není dosud zajištěno (Bjørnåvold, 1997). To odhaluje dilema strategie uznávání neformálních dovedností. Centralizovaný přístup, který zaručuje homogenitu a hodnověrnost systémů uznávání, staví problém příliš daleko od konkrétní praxe a potřeb MSP. Na druhé straně decentralizovaná strategie postupující zezdola nahoru, která nabízí pragmatická řešení a flexibilitu, riskuje svou legitimnost a může vyústit ve „slátaninu“ prvků vědomostí.

3.5.3.4. Aplikace nových technologií ve vzdělávání

Hlavním cílem pedagogických inovací ve vzdělávání je lepší přizpůsobování dalšího vzdělávání potřebám a možnostem MSP prostřednictvím zvýšeného využívání IKT, distančního učení, sítí, podnikových klubů, teritoriálních plánů nebo odvětvových organizací. Existuje rozsáhlý výzkum o aplikaci nových technologií v učení, ve formě modulárních a individualizovaných přístupů, samostatně řízeného učení, otevřeného a distančního vzdělávání atd. Očekává se, že tyto formy vzdělávání zlepšují flexibilitu a přístupnost učení, a proto mohou být vhodnější pro MSP.

Může být však obtížné kombinovat tradiční vzdělávací metody a koncepty MSP, které vyžadují blízkost mezi vzdělavatelem a žákem, a používat přitom například koncepty distančního učení. Užívání nových technologií ve vzdělávání odráží také nové postupy a inovace managementu, které existují pouze v menšině malých firem (Fournet a Bedin, 1998).

Nejméně určitá jsou zjištění výzkumu o účincích mezipodnikové spolupráce, např. mezi malými a velkými podniky nebo mezi klienty a dodavateli. Tyto formy spolupráce mohou omezit překážky v přístupu ke vzdělávání a vést k rozšíření dočasného horizontu MSP týkajícího se jejich investic do lidských zdrojů. Tato partnerství, sítě, kluby a asociace jsou do značné míry podporovány také veřejnou politikou.

Příkladem jsou italské průmyslové zóny nebo místní produktivní systémy ve Francii a ve Velké Británii. Zatímco v těchto zemích se v průběhu let vyvinula většina forem spolupráce, veřejná podpora „umělé spolupráce“ např. na základě smlouvy, odhaluje některé problémy pokud jde o zlepšení přístupu k dalšímu vzdělávání nebo jeho přijímání malými podniky.

4. Podnikatelství a evropská strategie zaměstnanosti

Podpora podnikatelství je jedním z hlavních úkolů evropské strategie zaměstnanosti na národní úrovni i na úrovni EU. Cílem je posílit zaměstnanost, inovace a růst, a tím snížit nezaměstnanost. Tato kapitola se zabývá různými aspekty podnikatelství, např. podmínkami pro založení podniku a jeho úspěšnost, samostatnou výdělečnou činností a úlohou sociálních podniků.

Ukazuje se, že odstranění fiskálních a administrativních překážek a přístup ke kapitálu jsou důležitými prostředky podpory podnikatelství – ne však dostatečnými. Příprava k samostatnosti začínající ve školách a pokračující v dalších fázích vzdělávání je nyní považována za důležitou strategii pro podporování samostatnosti jak podnikatelů, tak

zaměstnanců v moderních podnicích. To ukazuje přehled některých aktivit provedených na národní úrovni a na úrovni EU.

4.1. Definice a profily podnikatelů

Definice podnikatelství, nezávislé práce a samostatné výdělečné činnosti není jednoznačná. Jaký je rozdíl mezi vlastníky-manažery, profesionály, lidmi na „volné noze“, samostatnými podnikateli, samostatně výdělečně činnými a „kvazisamostatně výdělečně činnými“, výkonnými řediteli nebo členy správní rady velké společnosti, kteří nejsou v závislém zaměstnaneckém poměru?

Dá se aplikovat „podnikatelství“ a samostatná práce v širším smyslu také na zaměstnance, např. v restrukturovaných firmách, v decentralizovaných odděleních nebo ve frančizách, od nichž se očekává, že budou samostatně plánovat, vykonávat a řídit svou práci? Nová organizace práce, ale také měnící se očekávání a cíle jednotlivců týkající se jejich práce, kariéry a osobního života, je charakterizují jako „podnikatele se svou vlastní pracovní kapacitou“, jak uvádějí Lutz a Voss (1992). Lze odkázat na Johna Locka („každý je architektem své budoucnosti“) nebo dokonce na Aristotela, který byl spolu s dalšími řeckými filozofy přesvědčen, že člověk sám je odpovědný za to, zda se stane šťastným a bude mít „dobrý život“ nebo ne.

Vrátíme-li se k pragmatičtějšímu pojetí podnikatelství a k jeho definici v teorii a praxi, je „ideální podnikatel“ v materiálech OECD (1998) charakterizován takto: „Podnikatelé jsou činiteli změn a růstu. Nejen vyhledávají a rozeznávají potenciální ziskové ekonomické příležitosti, ale jsou ochotni také riskovat. Podnikatelské aktivity se neomezují na nové technicky vyspělé obory, jsou rozšířeny všude a zahrnují inovativní přístupy ke všem hlavním funkcím podnikání.“ Měli bychom dodat, že vhodná personální politika, management a rozvoj lidských zdrojů jsou základními charakteristikami „ideálního podnikatele“.

Podnikatelství je obtížné měřit, protože neexistuje konsensus v otázce spolehlivých a praktických indikátorů. „Někteří zdůrazňují počet nově založených firem, zatímco jiní se soustřeďují na výkony rychle rostoucích firem, ať už jsou nové nebo dobře zavedené. I když mnohé velké a dobře zavedené firmy mohou být velmi podnikatelské, jsou kritéria rozvoje malých a zejména nových firem častěji používána jako indikátory podnikatelské aktivity.“ (OECD, 1998).

Tyto názory se vztahují k Birchovým (1979, 1987) zjištěním v USA, že velké firmy se pokoušejí docílit potenciálních úspor inovacemi a zesíleným využíváním nových technologií, aby ve svém segmentu na trhu získaly vedení v cenách. Podle Birchova názoru to bude mít krátkodobě a střednědobě za následek masivní omezení pracovních míst. MSP jsou však méně schopny investovat do moderních výrobních procesů vedoucích ke zvýšení nákladů, a tak jsou náročnější na množství práce. Proto v USA růst zaměstnanosti v malých podnicích (s méně než 100 zaměstnanci) kompenzuje značnou míru ztráty pracovních míst ve velkých firmách.

V literatuře je definováno několik rysů, které odlišují podnikatele od zaměstnanců. Jsou to například (OECD, 1998):

- *vlastnosti* – přijímání rizika, inovativnost, iniciativnost při zkoumání podnikatelských možností, vytváření pracovních míst;
- *atributy* – předvídavost, představivost, inteligence, rozhodnost, ostražitost, organizační schopnost;
- *chování* – zvyšování zisků a finančních odměn, osobní výsledky, samostatnost, seberealizace, tvůrčí činnost.

Mnozí ze závislých zaměstnanců však mají tyto rysy také.

Typologie podnikatelství – v malých a středních firmách jako hlavní doméně podnikatelů – musí brát v úvahu sociologický a osobnostní profil vlastníka-manažera. Ti nejednají pouze

ekonomicky, ale také v politickém a rodinném kontextu. Podnikatel je klíčovou postavou malého podniku. Jeho chování a uznávané hodnoty utvářejí charakter firmy.

4.2. Zakládání a přežívání podniků

Tato podkapitola nebyla přeložena, protože se týká jen MSP a nezabývá se jejich vztahem ke vzdělávání a trhu práce.

4.3. Samostatná výdělečná činnost

Výzkum a politika se stále více zajímají o samostatnou výdělečnou činnost (dále SVČ) jako zdroj vytváření pracovních míst a jako alternativu závislé činnosti nebo nezaměstnanosti. K rozmachu SVČ může vést restriktivní legislativa pro zajištění práce a vysoké příspěvky, které platí zaměstnavatelé na sociální zabezpečení. Ti se pak snaží uzavírat smlouvy o vykonávání některých činností se samostatně výdělečně činnými, a dokonce povzbuzují své zaměstnance, aby pracovali ve vlastní režii. To se děje zejména v Itálii, ale i v jiných zemích.

Právní a fiskální uspořádání a definice SVČ se však v jednotlivých zemích liší. Někde jsou samostatně výdělečně činní se zaměstnanci počítáni jako samostatně výdělečně činní, jinde jako zaměstnanci podniku, který vlastní (Evropská komise, 1998). Svobodná a akademická povolání (např. lékaři, právníci, advokáti, architekti, spisovatelé atd.)¹⁰ se samozřejmě liší od vlastníků-manážerů firem, pokud jde o přijímání rizika, inovativnost apod., protože přístup k těmto profesím je omezenější (např. pomocí certifikátů) a tito pracovníci se do určité míry nepohybují na konkurenčních trzích.

Opatření veřejné podpory (finanční pomoc, poradenství) povzbuzují nezaměstnané, rizikové skupiny lidí a ženy, aby se stali nezávisle výdělečně činnými. Záměrem je posilovat inovace, vytvářet pracovní místa a snižovat nezaměstnanost. Z globálního pohledu a s použitím údajů Eurostatu a OECD však ve většině zemí nebyl na makroúrovni nalezen žádný úzký vztah mezi těmito faktory.

Mezinárodní srovnávání odhaluje rozdílný rozsah SVČ – také kvůli různým národním definicím. Zatímco severské evropské země vykazují dosti skromný podíl nezemědělské SVČ (ve většině případů kolem 10 % nebo méně), SVČ v zemích jižní Evropy překračuje 20 %, v Řecku dokonce 30 %. V těchto zemích přibližně polovina všech samostatně výdělečně činných pracuje v obchodech, restauracích a hotelech; v Nizozemsku, ve Spojeném království a v USA pouze jedna čtvrtina a v Německu jedna pětina (Luber, Gangl a Leicht, 1997). Okolo 60 % samostatně výdělečně činných v nezemědělských sektorech v Evropě nezaměstnává nikoho jiného než sebe (Evropská komise, 1998).

Tabulka 3.13 založená na Šetření pracovních sil Společenství (1998) ukazuje rozdělení samostatně výdělečně činných v EU podle odvětví a pohlaví.

Ve většině evropských zemí a zemí OECD v letech 1975-1998 podíl samostatně výdělečně činných klesal nebo zůstával více méně konstantní (tabulka 3.14, včetně zemědělství). Výjimku tvoří nepatrná zvýšení v Německu, Nizozemsku a ve Švédsku.

Různá váha zemědělství v evropských zemích a samostatně výdělečně činných lidí v tomto sektoru však tento vzorec zkresluje. Je-li zemědělství vyloučeno (OECD, 1998; data byla k dispozici pouze do roku 1994-95), vzorec a především relativní význam SVČ se v průběhu doby podstatně mění. Ve většině zemí vykazuje nezemědělská SVČ v letech 1980 – 1994/95 více či méně markantní nárůst (zejména v Belgii, Německu, Španělsku, Nizozemsku, Portugalsku, Finsku, ve Švédsku, Spojeném království, v České republice a v Kanadě), nebo zůstává nezměněný. Jedinými výjimkami s klesající tendencí jsou Francie a Lucembursko. Také v Japonsku mají dosti nízké míry nezemědělské SVČ tendenci klesat.

¹⁰ Například v Německu se mezi svobodná povolání (*Freie Berufe*) počítají i povolání, která, alespoň částečně, vyžadují vědecko-teoretické vzdělávání (zdravotní sestry). Viz též Zpravodaj, 2001, č. 7/8, s. 15-16.

Je zřejmé, že SVČ pozitivně koreluje s úrovní kvalifikace. Například v roce 1995 měli samostatně výdělečně činní bez zaměstnanců (v EU celkem 11,5 %) tyto úrovně vzdělání:

ISCED 0, 1, 2	7 %	Tato pozitivní korelace je ještě výraznější u samostatně výdělečně činných se zaměstnanci (Pfeifer a Falk, 1999). Kromě tohoto vývoje se mění také vnitřní struktura SVČ v moderních službách náročných na znalosti a ve svobodných povoláních (Luber, Gangl a Leicht, 1997; Granato a Leicht, 1996). Jiné změny ukazují na zvyšující se podíl samostatně výdělečně činných absolventů vysokých škol, žen a cizinců.
ISCED 3	28 %	
ISCED 5, 6, 7	56 %	

Tabulka 3.13: Samostatně výdělečně činní podle odvětví a pohlaví, 1998, EU-15, %			
Odvětví	Muži a ženy	Muži	Ženy
Zemědělství	16,7	16,9	16,0
Průmysl	22,5	27,4	9,3
<i>Hornictví a těžba kamene</i>	0,1	0,1	0,1
<i>Výroba</i>	10,6	11,7	7,8
<i>Elektřina, plyn, voda</i>	0,1	0,1	-
<i>Stavebnictví</i>	11,7	15,5	1,4
Služby	60,6	55,4	73,8
<i>Obchod a opravárenství</i>	22,4	15,3	25,2
<i>Hotely a restaurace</i>	5,9	5,0	8,3
<i>Doprava, komunikace</i>	4,5	5,6	1,5
<i>Finanční zprostředkování</i>	1,6	1,7	1,3
<i>Realitní, obchodní činnosti</i>	11,7	12,0	10,8
<i>Veřejná správa</i>	0,1	0,1	0,2
<i>Jiné služby</i>	14,2	9,7	26,5
Bez odpovědi	0,4	0,3	0,8
Celkem v SVČ	100,0	100,0	100,0
Celkem (v tisících)	22423	16428	5995

Pramen: Eurostat 2000: Šetření pracovních sil Společenství 1998.

Tabulka 3.14: Samostatná výdělečná činnost v Evropě, 1975-1998, EU-15, % ^(a)				
Země	1975	1985	1990	1998
EU-15 ^(b)	15,8	15,2	15,4	14,7
Belgie	14,8	15,9	16,1	15,4
Dánsko	13,9	9,9	9,5	8,4
Německo ^(b)	9,4	9,2	8,9	10,0
Řecko	37,7	36,0	34,8	32,5
Španělsko	21,0	22,6	20,9	20,2
Francie	14,4	12,6	12,9	10,9
Irsko	24,4	21,5	22,6	19,5
Itálie	29,5	24,1	24,3	24,4
Lucembursko	15,8	9,4	9,5	8,8
Nizozemsko	10,3	9,1	10,0	10,8
Rakousko	13,7	11,3	11,3	11,0
Portugalsko	27,7	26,2	25,8	26,4
Finsko	-	14,7	14,1	14,0
Švédsko	7,2	9,5	9,3	10,9
Spojené král.	8,1	11,4	13,4	12,1

(a) % z celkové zaměstnanosti, včetně zemědělství;

(b) rok 1998 je včetně nových německých zemí.

Pramen: Evropská komise, 1999.

Je tato vzestupná tendence odrazem nového „ducha podniku“ nebo podnikatelské kultury? Trouvé a kol. (2000) o tom pochybují a poukazují na politiku velkých firem, které omezují rozsah své činnosti, a na tlaky, které nutí nezaměstnané a bývalé zaměstnance, aby se stali samostatně výdělečně činnými („nucená samostatnost“; Granato a Leicht, 1996). Tyto aktivity nevytvářejí vždy nová pracovní místa.

Šetření ve Španělsku (Carrasco, 1997) odhalila, že situace na trhu práce, zejména nedostatek pracovních míst, a vlastnosti jednotlivců, zvláště jejich bývalé pozice, jsou nejvlivnějšími činiteli v rozhodování stát se samostatně výdělečně činným. Nepříznivá situace na trhu práce může zvýšit pravděpodobnost – hlavně u nezaměstnaných a u lidí s nízkou kvalifikací – zahájení SVČ. Podniky vytvořené těmito lidmi však mívají více potíží než podniky založené lidmi, kteří byli předtím zaměstnáni.

To platí zvláště tam, kde neexistují opatření veřejné podpory. Několik zemí tato opatření v posledních deseti letech posílilo a bylo dosti úspěšných (Bögenhold a Schmidt, 1999).

Většina průmyslově vyspělých zemí ustavila programy pro zakládání podniků nezaměstnanými, především dlouhodobě nezaměstnanými. Jejich intenzita a úspěšnost se však liší. Relativně malá účast v těchto opatřeních – průměrně kolem 5 % nezaměstnaných – může být způsobena tím, že psychosociální účinky dlouhodobé nezaměstnanosti oslabují ochotu stát se nezávislými. Navíc většina účastníků měla stejně v úmyslu založit si vlastní podnik, i když ne v takovém rozsahu nebo až později.

V Německu byl realizován a evaluován program „překlenovacího příspěvku“ (*Überbrückungsgeld*). Byla u něj zjištěna relativně vysoká efektivita nákladů, protože většina účastníků – pokud nezůstali samostatně výdělečně činnými – našla potom dlouhodobé

zaměstnání. Podpora, poradenství a vzdělávání šité na míru zvýší podstatně naději na přežití. V Německu zůstává 70 % bývalých nezaměstnaných účastníků programu po třech letech samostatně výdělečně činnými. Navíc přibližně polovina z nich zaměstnává alespoň jednoho dalšího zaměstnance (Wießner, 1998). Podobně úspěšné jsou příslušné programy ve Velké Británii a v USA. Ve Francii se program kapitalizace příspěvků v nezaměstnanosti ukázal jako příliš nákladný a byl nahrazen komplexnějším programem.

Výzkumy ukazují, že hranice mezi závislou a nezávislou prací se stávají méně zřetelnými. Marchand (1998) poukazuje na příklady ze Spojeného království a Švédska, kde se vlivem externalizace činností a subkontraktů objevuje nová kategorie lidí. Jsou to bývalí zaměstnanci, kteří jsou svými zaměstnavateli povzbuzováni (nebo nuceni), aby se stali nezávislými, aby však nadále pracovali výhradně pro bývalý podnik. Ačkoliv jsou formálně „samostatně výdělečně činní“ jsou v ranku zaměstnaných lidí s odlišným modelem rizika a šancí.

V Německu začala debata o těchto „kvazi samostatně výdělečně činných“ již začátkem 90. let; jednu z nejobsáhlejších empirických studií provedl IAB (Dietrich, 1996, 1998). Pro definici „kvazi SVČ“ bylo použito několik kritérií. Tři z nich se jeví jako nejdůležitější:

- (a) *osobní závislost*, tzn. být podřízen směrnicím pokud jde o místo, čas nebo obsah;
- (b) *integrace do organizace objednavatele*, např. pokud jde o spolupráci s personálem nebo používání pracovních materiálů objednatele;
- (c) *podnikatelské riziko*, např. žádná firemní organizace, pouze jeden objednavatel, žádné příslušné rozdělení příležitostí a rizik (žádná podnikatelská svoboda jednat na místní úrovni, organizovat si čas, najít si nové zákazníky, stanovovat ceny atd.).

Podle těchto kritérií a dalších indikátorů se podíl „kvazi SVČ“ v Německu odhaduje až na 3,2 % z celkových pracovních sil. Uvnitř této šedé zóny lze 0,6 % až 1,4 % definovat jednoznačně jako „kvazi SVČ“ (Dietrich, 1996). Diskuse o tomto problému v roce 1999 vedla k zákonu o „kvazi SVČ“, který však byl předmětem ostrého sporu.

4.4. Sociální podniky

4.4.1. Neziskové organizace

OECD (1998, 1999) identifikuje nové formy podnikatelství v rámci „nové sociální ekonomiky“, tzn. neziskového sektoru (nebo „třetího“ sektoru) mezi státem a trhem. Neziskové organizace jsou charakterizovány směsicí komerčních a nekomerčních aktivit a úzkou interakcí s veřejnou politikou. Plní potřeby, které nejsou vůbec nebo jsou jen částečně plněny veřejným sektorem či trhem. Většina z těchto organizací má sociální úlohu, např. pomáhat lidem s nízkou kvalifikací nebo nezaměstnaným nastoupit do zaměstnání, stát se samostatně výdělečně činnými, nebo obecněji posílit lokální či regionální rozvoj prostřednictvím sítí zahrnujících veřejné úřady a soukromé firmy.

Definice a vymezení neziskových organizací a sociálních podniků se v jednotlivých zemích liší. Jejich postavení v ekonomice některých zemí ukazuje tabulka 3.15.

Tabulka 3.15: **Zaměstnanost a zdroje financování v neziskovém sektoru, %**

Země	Zaměstnanost ^(a)	Veřejné financování ^(b)
Maďarsko	0,8	21
Itálie	1,8	42
Japonsko	2,5	38
Švédsko	3,0	-
Spojené král.	3,5	40
Německo	3,7	68
Francie	4,2	59
USA	6,8	29

(a) Podíl na celkové zaměstnanosti.

(b) Podíl z celkových finančních zdrojů.

Pramen: OECD, 1998.

4.4.2. „Nová sociální ekonomika“

Za sociální ekonomiku se nejčastěji považuje ta, která propojuje ekonomické činnosti

prováděné družstvy, vzájemnými pojišťovnami a sdruženími s těmito etickými principy:

- služba členům nebo společenství spíše než zisk;

- samosprávný management;
- demokratická struktura;
- při sdílení zisku je dávaná přednost pracovním silám před kapitálem (Defourny, 1997).

Definice „nové sociální ekonomiky“ je kombinací kritérií z klasické definice a nových prvků. Ty mohou být odvozeny z historického vývoje a z obnoveného zájmu v 70. letech.

Tyto organizace jsou zapojeny do ekonomické činnosti, ale neměly by patřit ani k veřejnému, ani k soukromému sektoru. Toto postavení sociální ekonomiky zůstává jednou z nejdůležitějších identifikací třetího sektoru.

Tyto organizace plní kromě svých ekonomických úkolů sociální úlohy, které nemohou být řešeny veřejným sektorem. „Stará sociální ekonomika“ se pokoušela zasahovat do těchto oblastí: spoření a úvěry; sociální bydlení; spotřební zboží; sociální a zdravotnická péče; kultura, informace a tisk; vzájemné a družstevní pojištění a zaměstnanost. Organizace „nové sociální ekonomiky“ působí v odlišných sektorech: etické spoření a investice; renovace; recyklace; nové potřeby péče a zaměstnanost.

Současné iniciativy se zaměřují většinou na problémy nezaměstnanosti vytvářením pracovních míst, poskytováním vzdělávání a věnováním zvláštní péče rizikovým skupinám. V průmyslově vyspělých zemích je zakládán velký počet družstev, sdružení a spotřebitelských organizací s cílem sociální integrace prostřednictvím práce, na lokální úrovni často také spojeným s ekologickými úkoly. Tímto způsobem převzaly sociální podniky některé funkce od veřejného sektoru, který se stahuje z určitých oblastí sociálního života.

Kromě toho si nová sociální ekonomika podržela některá kritéria a klasické definice. Především má služba členům nebo obci stále přednost před vytvářením zisku. Za stejně důležité je považováno uchovávání demokratické struktury. Většina organizací je vzniká zezdola, a proto lze předpokládat, že princip samosprávy zůstává zachován, i když současné formy sociální ekonomiky často nesplňují toto kritérium.

Na základě výše zmíněných definic mohou být formulována kritéria pro odlišení sociálně ekonomických organizací od jiných organizací (Vranken a Frans, 2000):

- angažování v hospodářské činnosti;
- úkoly v sociální oblasti; např. integrace sociálně vylučovaných, nezaměstnaných a chudých lidí;
- úkoly v oblasti ekologie;
- poskytování služeb, které reagují na naléhavé individuální nebo kolektivní potřeby zanedbávané veřejným sektorem;
- pracovní síly mají přednost před kapitálem;
- samosprávné řízení;
- ustavení demokratické struktury;
- založení organizace zdola;
- právní forma typická pro sociální ekonomiku: družstevní společnost, vzájemná pojišťovna, nezisková organizace, registrovaná charita.

Nejdůležitější jsou první dvě kritéria. Iniciativa, která se neangažuje v hospodářské činnosti a nesleduje sociální cíle, nepatří do „nové sociální ekonomiky“.

4.5. Vzdělávání vedoucí k samostatnosti

Některé studie zkoumají spojení mezi manažerským vzděláváním a výkonností MSP nebo samostatně výdělečně činných, posuzovanou např. podle délky působení, ziskovosti, růstu a vytváření pracovních míst.

Výsledky však nejsou vždy přesvědčivé. Např. Cosh a kol. (1998) na základě šetření 1640 MSP s méně než 500 zaměstnanci ve Velké Británii (1987-90, 1990-95) korelovali formální vzdělávání manažerů MSP s indikátory růstu a počtu vytvořených pracovních míst. Shledali,

že formální vzdělávání manažerů ovlivňuje délku působení a výkonnost jen v některých skupinách MSP a jen v některých obdobích.

Ačkoliv někteří autoři nacházejí jen slabá spojení mezi vzděláváním manažerů a ekonomickou výkonností, většina studií ukazuje, že technologické know-how, vysoká úroveň kvalifikace a specifické znalosti z daného oboru jsou bezpodmínečnou podmínkou úspěchu. Úspěch nebo selhání jsou méně závislé na financování a na přístupu ke kapitálu než na lidských zdrojích. K tomu patří znalost místních trhů a integrace do sítí s jinými firmami nebo s vysokými školami a výzkumnými ústavy.

To vše vyžaduje cílenou podpůrnou politiku, která připisuje stejný význam informacím, poradenství, vzdělávání a mentorování jako finančním aspektům a odstraňování legislativních a administrativních překážek. Cílená podpora znamená brát v úvahu oblast podnikatelské činnosti, region, odvětví, druh podnikání, ale také věk, pohlaví, kvalifikaci a profesní praxi uchazeče. Na míru šité poradenství a vzdělávání jsou nyní integrujícím prvkem téměř všech evropských programů pro zakládání podniku.

Z hlediska vzdělávání by se mělo zvážit, zda by se o podnikatelství SVC nemělo učit již dříve, rámci povinné školní docházky a v počáteční profesní přípravě. Jak již bylo uvedeno, samostatné jednání je klíčová kompetence, která hraje významnou roli nejen u podnikatelů, ale i ve všech sférách pracovního a soukromého života.

Následující podkapitoly prezentují méně výsledků důkladného výzkumu. Poskytují některé příklady a myšlenky o tom, jak přenášet „podnikatelského ducha“ na žáky ve vzdělávání. Soustředíme se na základní školy a počáteční a další profesní přípravu, ačkoliv většina iniciativ pro zakládání podniků se nachází na vysokých školách a obchodních akademiích.

4.5.1. Základní školy

Základy samostatnosti by měly být systematicky vytvářeny již v průběhu povinné školní docházky. Prvními kroky by mohlo být plánování a provádění malých projektů v týmech s měnícími se rolmi účastníků, přebírání různých funkcí ve škole a společná evaluace většího či menšího úspěchu. Méně úspěšné výsledky by mohly být chápány jako zkušenost. Kromě samostatnosti by mohla být cílem podpora motivace a sebedůvěry, zejména u žáků, kteří jsou nesmělí nebo se obtížně integrují do třídního kolektivu (např. děti přistěhovalců).

Podobné aktivity jsou zahajovány v několika zemích, i když s různou intenzitou. Výměna zkušeností na evropské úrovni by byla velmi užitečná. Tento typ projektové pedagogiky je také jedním z nejvhodnějších pro získávání klíčových kvalifikací a sociálních kompetencí.

Jakmile jsou děti starší, i když stále ve věku povinné školní docházky a před vstupem do profesní přípravy, mohou být navázány kontakty se světem práce, intenzivnější a systematicky realizované. Prvním krokem mohou být exkurze do místních firem, které by měly být následovány souvisejšími kontakty. Aktivní pozorování týmu v dílně nebo v oddělení firmy, vzhled do povinností manažerů, do jejich životopisů a koncepcí by mohly zmenšit vzdálenost mezi školou a světem práce, stejně tak jako prázdninová brigáda a její následné hodnocení ve škole.

4.5.2. Sekundární úroveň a počáteční profesní příprava

Na úrovni sekundárního vzdělávání nebo v počáteční profesní přípravě lze dále rozvíjet podnikatelskou samostatnost. Cílem je naučit se samostatně jednat, získat sebedůvěru a sociální kompetence a shromáždit první dojmy ze světa práce.

Ve věku 15-20 let se volba „podnikatelství“ stává profesním cílem sama o sobě. Všeobecné nebo odborné školy nebo dokonce podniky – pokud se v nich provádí profesní příprava – mohou podstatně přispívat k dosažení tohoto cíle. Např. v Německu připravuje značné množství učebních podniků učně pro SVC, i když to není výslovně uvedeno ve směrnících pro profesní přípravu.

Ve školách na sekundární úrovni mohou fungovat projekty malých podniků, např. potiskování triček, výroba hraček, organizace večírků, počítačové poradenství nebo dodavatelské služby. Tyto činnosti však musí být ve většině zemí v souladu s obchodními a daňovými zákony a administrativa s tím spojená je někdy závažnou překážkou uskutečnění těchto iniciativ. Uvádíme několik typů projektové profesní přípravy.

- V rámci projektu „Junior“ německé pracovní skupiny škola-hospodářství (*Arbeitskreis Schule-Wirtschaft*) si mladí lidé ve věku 15-20 let zakládají na omezenou dobu vlastní podnik. Studenti pod dohledem Institutu německého hospodářství (IW), učitelů, místních úřadů a sdružení prodávají podílové certifikáty (např. příbuzným nebo přátelům) a ukládají je do banky. Mají svou „firmu“ zaregistrovanou a po skončení projektu se dozvědí, jak byli úspěšní.
- V Rakousku existují dva typy přípravy na podnikání. Jedním z nich je „fiktivní firma“ ve středních obchodních školách. Fiktivní firma je simulační model a žáci se musí zabývat skutečnými scénáři z obchodního života. Druhý model *Junior Enterprises* je realizován ve všeobecně vzdělávacích školách a zachází se skutečnými penězi a zbožím (školní noviny apod.), včetně určitého finančního rizika. Oba projekty jsou uskutečňovány ve spolupráci s partnery ze světa práce, kteří se podílejí o své podnikatelské zkušenosti a sponzorují kancelářské vybavení (Altrichter, 2000).
- Ve Skotsku se na přípravu mladých lidí pro SVČ zaměřují různé programy (např. *Young Enterprise*, *Achievers International*, *Go for Enterprise!*, *Enterprise Infants*). Programu s názvem *Industry and Enterprise Awareness for Teachers and Schools* (Povědomí o průmyslu a podnicích pro učitele a školy) se zúčastní 3600 učitelů, kteří v průběhu tří let absolvují desetidenní stáže v různých firmách, kde se budou učit o podnikání a o světě práce.
- Jiné země zahájily podobné modely; ve většině případů simulaci podniku, projekty týmové práce, plánování výkonu nebo hraní rolí, učební kanceláře, modelové projekty a podobně. Považuje se za důležité, aby se tyto aktivity odehrávaly mimo školu v reálném pracovním prostředí a s konkrétními učebními zkušenostmi. V tomto věku by měly být „vnitřní aspekty“ podnikatelství podporovány konstruktivním – nikoli instruktivním – učením a zkušenostním učením za účelem rozvíjení tvořivosti, motivace, iniciativy, sebedůvěry, schopnosti přebírat riziko a spolupracovat.

Jak se však zdůrazňuje ve finské iniciativě pro integraci podnikatelství do rozvojových plánů škol (Ojala a Pihkala, 1994), didaktické cíle by měly být dalekosáhlejší. Žák by si měl uvědomit význam a účel podnikatelské samostatnosti jako součásti blahobytu společnosti a měl by vnímat potenciální konflikt mezi přírodou a hmotnou prosperitou. Měl by vědět o smyslu trvale udržitelného rozvoje a o významu nejistoty v podnikatelství a ve společnosti. Spolu s užitečnými informacemi o profesi podnikatele získávají žáci základní znalosti a kompetence relevantní pro vytvoření a úspěch firmy.

4.5.3. Příprava na založení podniku: národní programy a programy EU

Ve většině zemí jsou konkrétní rady, podpora a příprava pro potenciální zakladatele podniku poskytovány především ve vysokoškolském vzdělávání nebo v další profesní přípravě, v jejímž rámci jsou pořádány specifické semináře a kurzy organizované státem nebo regionálními úřady, federacemi a profesními sdruženími atd. Mnohá z těchto opatření jsou podporována Evropskou komisí, zejména v rámci evropských sociálních a regionálních fondů.

4.5.3.1. Navrhování programů

Základní podmínkou je existence podnikatelského záměru a plánu. Podnikatelský plán popisuje myšlenku, obsahuje analýzu trhu a indikaci očekávaných nákladů, obratu zisku a

finančních, legislativních, fiskálních a jiných podmínek a perspektiv do budoucna. Ve většině zemí, které poskytují finanční podporu pro zahájení podnikání, je evaluace podnikatelského plánu svěřována externím kompetentním institucím. Mohou to být komory, daňoví nebo manažerští poradci, banky atd., ale také porota sestavená výslovně k tomuto účelu.

V zemích EU existuje mnoho programů, které zde nemohou být všechny popsány. Lze říci, že se dříve všeobecnější a nespecifikované úkoly těchto programů mění na cílená opatření. Existuje několik základních cílů, které se částečně překrývají:

- podpora podnikatelství v inovativních oblastech s vyspělou technikou, zejména v sektoru služeb;
- podpora mladých dospělých, žen a dlouhodobě nezaměstnaných;
- podpora znevýhodněných, včetně přistěhovalců, kteří se pohybují ve stínové ekonomice;
- podpora prostředí pro zakládání podniku, např. vědecké parky, technologická centra, mentorování, „inkubátory“, střediska poskytující pomoc a informace najednou a na jednom místě.

Tyto programy jsou obvykle lokálními nebo regionálními iniciativami, v nichž pracují místní zainteresovaní lidé. Mnohé programy jsou podporovány z evropských strukturálních fondů.

Úspěch těchto programů závisí na několika podmínkách, které jsou zároveň výzvami pro budoucí, na míru šitou politiku:

- na regionální a lokální úrovni je nezbytné monitorovat situaci, aby se zjistily nedostatky v kvalifikacích, vzdělávací potřeby a požadavky místního trhu;
- vzdělávání by se mělo zaměřovat na podmínky sektorů a trhů, v nichž má být podnik založen, i na kvalifikaci a profesní zkušenost podnikatele;
- vzdělávání by se mělo pokud možno odehrávat mimo školu; mělo by poskytovat praktické zkušenosti a mít jak krátkodobý, tak dlouhodobý charakter;
- vzdělávání by nemělo být ukončeno po založení podniku, potom by mělo být poskytováno další vzdělávání. V mnoha případech je fáze rozšiřování úspěšně založené firmy klíčovější než založení samo;
- odborníci, zvláště úspěšní podnikatelé v regionu, techničtí experti a penzionovaní manažeři by měli být přesvědčeni k tomu, aby fungovali jako mentoři;
- měly by být ustavovány a rozvíjeny sítě, spolupráce a partnerství s jinými firmami, s vysokými školami a výzkumnými středisky; vědecké parky, inkubační modely, technologická centra atd. jsou vhodné k úsporám nákladů a k synergickému efektu.

4.5.3.2. *Aktivity Evropské komise*

Evropská komise podporuje již po nějakou dobu národní a místní iniciativy na pomoc podnikatelství, zejména pomocí strukturálních, sociálních a regionálních fondů. Pokud jde o všeobecné a profesní vzdělávání, zahájily několik projektů v tomto směru programy Leonardo da Vinci, Sokrates a jejich předchůdci a také programy TSER.

Po vrcholné schůzce v Lucemburku, na základě Amsterodamské smlouvy a následně na konferenci osmi nejvyspělejších zemí světa (G8) bylo podnikatelství identifikováno jako jeden ze čtyř pilířů evropské strategie zaměstnanosti. Na tomto základě jsou zpracovávány národní akční plány. Problémem je odstranění legislativních a administrativních překážek, přístup ke kapitálu, vytváření příznivého prostředí pro podnikatelství a budování sítí – a poněkud všeobecně – „reforma systémů vzdělávání“ v rámci programů Leonardo a Sokrates.

Evropská komise vyvinula řadu aktivit, z nichž uvádíme několik příkladů.

Komise BEST (*Business environment simplification* – Zjednodušení podnikatelského prostředí) doporučila některá opatření na podporu firem a zvláště MSP. Pro počáteční a další vzdělávání to jsou:

- restrukturování vzdělávacích systémů tak, aby se lépe přizpůsobovaly místním potřebám a kvalifikacím;

- založení sítě podnikatelského vzdělávání (*Business education network* – BENE) pro vzájemnou výměnu mezi vzdělávacími organizacemi a firmami a pro identifikování dobrých zkušeností z praxe;
- stimuly pro MSP, aby poskytovaly vzdělávání;
- identifikace vzdělávacích potřeb potenciálních podnikatelů a MSP;
- přepracování návrhu programu Leonardo II s větší účastí podniků a s posílením flexibilních forem vzdělávání.

Evropská komise přijala tato doporučení a zahájila akční plán NOW, který obsahuje podporu podnikatelství a zlepšení schopnosti konkurovat. Kromě toho Komise realizovala paralelně s „dialogem s občany“ „dialog s hospodářstvím“.

Společné výzkumné středisko (*Joint Research Centre*) Komise zahájilo program seminářů, které vedou k získání „certifikátu v podnikatelství“.

4.5.3.3. Dobré zkušenosti z praxe na národní úrovni

Na národní úrovni bylo v posledních letech realizováno množství iniciativ. Některé příklady:

- „model adopce“ v Řecku, kde jsou místní velké podniky povzbuzovány k tomu, aby poskytovaly vzdělávání ženám a poučovaly je, jak založit malý podnik. Nová firma je „adoptována“ velkým podnikem, který jí poskytuje kapitál a podporu v managementu;
- v Řecku a v Itálii fungují podpůrné modely, které pomáhají v SVC přistěhovalcům a pracovníkům stínové ekonomiky;
- úspěšná realizace „Zákona 44“ podporujícího mladé podnikatele v Itálii. Tento italský model získal cenu „nejlepší praxe v Evropě“ (*„best practice in Europe“*) – rámeček 3.19;

Rámeček 3.19: *Legge 44* v Itálii

Legge sull'Imprenditorialità Giovanile (zákon o podnikatelství mládeže) byl přijat v roce 1986 a je považován za nejdůležitější iniciativu pro mladé zakladatele podniků v Itálii. Provádí ji agentura (IG Spa.), jejímž majoritním vlastníkem je stát. Ta nabízí řadu služeb zaměřených na specifické potřeby a problémy mladých podnikatelů ve věku od 18 do 35 let. Služby sahají od podpory podnikatelské kultury až po spolupráci s místními úřady a přenos informací školám a univerzitám. IG Spa. poskytuje výhodné finanční prostředky; vzdělávání provádí kvalifikovaný management a instituce profesní přípravy.

Kromě toho organizuje IG Spa. mentorování podnikatelů založené na přesvědčení, že podnikatelství mohou nejlépe učit zkušení podnikatelé. Mentorem je etablovaná společnost, která zajišťuje podporu nejprve zdarma, později na komerční bázi, a přebírá poradenství na celé období splácení úvěrů. Mentor pomáhá při vypracovávání podnikatelských plánů a při hodnocení podnikatelských záměrů komisí.

Od zavedení iniciativy v roce 1986 bylo evaluováno kolem 5000 podnikatelských plánů, na jejichž základě bylo vytvořeno 1000 nových firem a 25 000 nových pracovních míst. Míra přežití po třech letech je 81 %, což je nad národním i evropským průměrem. *Legge 44* byl v průběhu doby rozšířen a dnes obsahuje také podporu podnikání žen. Plánují se nové iniciativy pro přebírání rizikových podniků zaměstnanci.

Pramen: OECD, 1998.

- v Itálii bylo zahájeno několik modelových projektů v rámci paktů o územní zaměstnanosti. Ty zahrnují výměnu zkušeností s jinými evropskými regiony o experimentech v oblasti nových povolání a v podpoře SVC, např. *Patto Territoriale del Miglio d'Oro*;
- technologické parky v Itálii a v Baskicku (Španělsko) podporují MSP při zavádění nových technologií a organizace práce;
- v Portugalsku se síť lokálních partnerů snaží zakládat servisní firmy v sousedství zchátralých čtvrtí velkých měst;
- ve Švédsku jsou vytvářena družstva pro nezaměstnané nebo vylučované lidi, kteří pracují v „pracovních střediscích“ jako zaměstnanci nebo jako samostatně výdělečně činní.

Uspokojují místní potřeby, které nejsou pokryty etablovanými firmami. Středisko také poskytuje vzdělávání v IKT a poradenství;

- programy zahájené v Německu Spolkovým úřadem práce se snaží posilovat SVČ (dlouhodobě) nezaměstnaných; tato opatření jsou dosti úspěšná (Wießner, 1998);
- Strategie nového podniku (*New Enterprise Strategy*) ve Spojeném království je partnerství mezi veřejnými a soukromými organizacemi, zaměřené na podporu cílových skupin;
- v Belgii (Valonsko) podporuje projekt „*Business Angels in Walonia*“ mladé podnikatele ve vzdělávání, v přístupu ke kapitálu a v managementu;
- „*Plato 100*“ v Belgii je konzultační iniciativa, v jejímž rámci manažeři velkých místních firem poskytují rady a podporu menším podnikům v procesu jejich rozšiřování;
- odvětvové projekty (např. v logistice v Nizozemsku a v nábytkářství ve Finsku) se zaměřují na podporu v zakládání podniků a ve vzdělávání a na ustavování spolupracujících sítí;
- ve Francii poskytuje nevládní organizace „*Ouest 12*“ poradenství a podporu MSP a řemeslnickým podnikům a účastní se nových podnikatelských projektů.

5. Rozvoj a měření lidských zdrojů

Termín „rozvoj lidských zdrojů“ (RLZ) označuje aktivaci a rozvoj vzdělávacích činností v podnicích. První část této kapitoly se zabývá hodnotami a politikou toho, co lze volně nazvat evropským světem práce a kulturou odborného vzdělávání a přípravy. Zkoumají se účinky dvou konkurujících si modelů „managementu lidských zdrojů“ – utilitárního a instrumentálního modelu.

Druhá část pojednává o podávání zpráv o lidském kapitálu a o způsobech, jimiž podniky měří lidský kapitál, tzn. vědomosti, dovednosti, kompetence a jiné atributy, které mají jednotlivci nebo skupiny jednotlivců. Podávání zpráv o lidském kapitálu znamená měření hodnot a procesů vztahujících se k získávání, rozvoji a rozšiřování vědomostí. Objevují se nové přístupy, které kombinují podávání zpráv o lidském kapitálu podniků s řízením tohoto kapitálu. Zaměřují se buď na specifické prvky, nebo na souhrn prvků tvořících lidský kapitál a na jeho využívání.

5.1. Rozvoj lidských zdrojů

V průběhu posledních patnácti let evropské podniky radikálně přehodnotily své postoje k organizaci práce a k „řízení lidských zdrojů“ vzhledem k dramatickým změnám, k nimž dochází ve světě práce.

Mnohé podniky přijaly nové typy organizace práce, které se odrážejí v nových formách strategie „řízení lidských zdrojů“ (ŘLZ) (Sparrow a Hiltrop, 1994; Miles a Snow, 1984). Vyžadují realizaci nových modelů pracovních sil, které přenášejí na zaměstnance širší odpovědnost (horizontálně i vertikálně). To klade značný důraz na metody rozvoje lidských zdrojů (RLZ), např. na vytváření týmů, několikanásobné kvalifikace a učení na pracovišti, které mají podpořit větší stupeň funkční flexibility (OECD, 1999).

5.1.1. Řízení lidských zdrojů

Jedním z modelů ŘLZ, který má velký vliv na evropské a širší mezinárodní podnikání a výzkum (Hollinshead a Leat, 1995) je „humanisticko-vývojový“ model, který vytvořili Beer a kol. (1984, 1985) v *Harvard Business School*. Silnou stránkou tohoto modelu je, že se pokouší sladit cíle efektivity podniku s blahobytem jednotlivců a s prospěchem pro společnost.

Harvardský model zavádí termín „zájmy zainteresovaných osob“ (*stakeholder interests*): všichni, kdo jsou zainteresováni v podniku, mají nějakou roli v ovlivňování politiky podniku (rámeček 3.20). Patří k nim zaměstnanci, odborové svazy, obec, vláda a také tradiční podnikové řídicí skupiny podílníků a managementu. Lze identifikovat tři postoje:

- (a) postoj podílníků (*shareholder approach*);
- (b) postoj poučených podílníků (*enlightened shareholder approach*);
- (c) postoj zainteresovaných osob (*stakeholder approach*).

Dosud není jasné, který z uvedených postojů bude dominovat. Na jedné straně se zvyšují zájmy podílníků a jejich ekonomická síla (např. prostřednictvím akcí) podporovány globalizační finančních kapitálových toků, jako v případě velkých nadnárodních společností, které v posledních letech přebírají kontrolu nad menšími podniky. Na druhé straně roste význam postoje poučených podílníků a postoje zainteresovaných osob. To dosvědčuje mnoho analýz role podniků ve společnosti a podnikových a vládních iniciativ, které se zaměřují na další úlohy podniků mimo vytváření zisku a poskytování pracovních míst (Westphalen, 2000).

Rámeček 3.20: Pojetí managementu

Postoj podílníků

Tradiční identifikace podniku jejími podílníky se řídí logikou toho, že podniky jsou zakládány a spravovány ve prospěch podílníků a ve prospěch skutečných a potenciálních věřitelů.

Vzhledem k tomu, že podílníci jsou ti, kdo mají skutečný nebo potenciální ekonomický zájem v podniku, výkazy a účetnictví se vztahují především, ne-li zcela, ke krátkodobému nebo střednědobému hospodářskému výkonu podniku uváděnému v číslech.

Hodnoty podílníků tak odrážejí skutečnost, že úkoly podniku definují výhradně jeho vlastníci (a do určité míry věřitelé) v rámci veřejných pravidel a že hlavním cílem je zajistit podílníkům maximální hodnotu.

Postoj poučených podílníků

Postoj poučených podílníků také uznává, že hlavním cílem podniku je zajistit podílníkům maximální hodnotu; liší se však prostředky, jimiž se toho má dosáhnout. Tento postoj zdůrazňuje, že výhradní zaměření na krátkodobé finanční ukazatele může mít dlouhodobě za následek podprůměrné zisky podílníků.

Tento postoj zdůrazňuje dlouhodobé podnikatelské strategie, včetně vztahů se zaměstnanci, smluvními partnery, zákazníky atd. Aktivně reaguje na trendy a vývoj ve společnosti a na veřejná pravidla. O úkolech podniku rozhodují podílníci.

Postoj zainteresovaných osob

Postoj zainteresovaných osob je založen na argumentu, že hlavním cílem, kterým je maximalizace hodnoty pro podílníky, se dlouhodobě nedosáhne maximální prosperity a blahobytu ani pro podílníky, ani pro jiné zainteresované osoby nebo pro společnost jako celek.

Tento postoj překonává pojetí podílníků. Zájmy dalších zainteresovaných osob, např. zaměstnanců, smluvních partnerů a zákazníků by měly ovlivňovat úkoly a řízení podniku. Podniky jsou identifikovány jako entity zasazené ve společnosti, které se management podniku musí přizpůsobovat.

Pramen: Westphalen, 2000.

Z hlediska pracovních vztahů zaměstnanců představuje model ŘLZ radikální přechod od „tayloristického“ vědeckého manažerského (instrumentálního) pojetí založeného na přísné kontrole pracovníků k pojetí založenému na získání jejich angažovanosti v kontextu společně sdílených cílů. Klade velký důraz na ŘLZ při zvyšování kompetence zaměstnanců. Další očekávané výsledky této filozofie jsou:

- větší loajalita k podniku;
- efektivita nákladů vzhledem k nízké fluktuaci, nízké míry absence;
- větší shoda mezi managementem a zaměstnanci, mezi různými skupinami zaměstnanců a mezi zaměstnanci a společností jako celkem (Beer a kol., 1984).

Jedním z hlavních důsledků přijetí tohoto modelu ŘLZ je, že politika lidských zdrojů je integrována do všech činností podniku. To znamená posun od rozdrobeného chápání managementu problémů spojených s lidmi prováděného v rámci specializovaného personálního oddělení k integrovanému pojetí. Celková změna je popisována jako přechod od personálního managementu k managementu lidských zdrojů.

Tento model řízení lidských zdrojů poskytuje významný stimul aktivitám RLZ, protože jedním z klíčových úkolů, na které by se měly zaměřovat, je integrovaná politika úzce spojená s otázkami přijímání pracovníků, řízení kariéry, rozvoje organizace, plánu práce, mezd a pracovních vztahů (Sparrow a Hiltrop, 1994; McLagan, 1999). Vzhledem k tomu, že hranice mezi ŘLZ a RLZ jsou ve skutečnosti málo zřetelné, se někteří autoři, např. Mc Lagan, přimlouvají za větší integraci, protože považují rozdíl mezi nimi za příliš jemný.

5.1.2. RLZ a rozvoj kompetencí

Úkoly rozvoje lidských zdrojů se zaměřují také na rozvíjení „kompetence“ zaměstnanců na všech úrovních.

Kontextové/situační pojetí „kompetence“ a její „vysoké transferové hodnoty“ vytvořilo teorie a podpořilo „sociální inovace“ vztahující se k integraci individuálního učení a pracující s programy organizačního učení. Senge (1990, 1997), který je jedním z exponentů koncepce učící se organizace, se ptá, proč není možné, aby lidé dosáhli podnikových cílů „v pracovním prostředí, které je blízké věcem, jichž si pracovníci v životě skutečně váží“.¹¹

Podle Senge je veškeré učení spjaté s činností svou povahou sociální a kolektivní. Nezbytnou podmínkou pro učení je rozvoj smyslu pro souvislost, smyslu pro spolupráci v nějakém systému a chápání toho, jak je každá část systému ovlivněna nebo ovlivňována jinými částmi a že celek je větší než souhrn jednotlivých částí“ (Senge, 1997).

Učící se organizace tedy může být popsána jako instituce, která zapojuje všechny své členy do zvyšování organizační a individuální kompetence prostřednictvím neustálého uvědomování si toho, jak jsou zvládány strategické a každodenní úkoly (Nyhan, 1999). Obsah práce se stává obsahem učení, protože práce a učení jsou součástí spirály neustálého zlepšování, která má vliv na úroveň kompetence jednotlivých pracovníků, na kolektivní učení pracovních skupin a na celkovou organizaci (Nyhan, 1999; Stahl a kol., 1993).

5.1.3. Empirické důkazy

Tato opatření RLZ neboli rozvoje kompetencí přijalo alespoň do určitého stupně 25-50 % podniků (Ellström, 1999). Cressey a Kelleher (1999) našli vysoký stupeň konsensu mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců o potřebě přijmout tyto nové modely RLZ v podnicích automobilového průmyslu, v telekomunikacích a v bankovním sektoru ve Spojeném království, v Německu a ve Švédsku.

Existuje však i dosti skeptický názor na vliv těchto nových modelů, že totiž zájem managementu a akademických společenství o tyto koncepty byl podnícen spíše tím, že je autority v managementu atraktivně prezentují, než solidními důkazy z výzkumu (OECD, 1999). Méhaut a Delcourt (1997) tvrdí, že ani na evropské ani na globální scéně nevidí konvergenci k jednotnému modelu nových forem práce a učících se organizací, který nesouvisí se „starým“ tayloristickým modelem řízení.

Intenzivní případová studie jedenácti evropských podniků, které prohlásily, že zavedly radikální principy učící se organizace, zjistila, že mnohé změny měly vliv pouze na zavedení nových učebních metod na úrovni předních pracovníků a managementu. Nebyly identifikovány žádné významnější transformace v hodnotách, vizích a kultuře podniku (Doherty a Nyhan, 1997; Nyhan, 1999). Skutečné proměňující úrovně změn, poháněných zevnitř a vybudovaných na radikálně novém pochopení toho, čím zaměstnanci mohou podniku přispět, bylo dosaženo jen v pěti z jedenácti zkoumaných podniků.

¹¹ Podle Senge (1997) termín „klíčová kompetence“ (*core competence*) znamená „kolektivní kompetence“ (*collective c.*) nebo „kolektivní učení“ (*collective learning*) nějaké organizace, vztahující se zejména na schopnost koordinovat a integrovat různé dovednosti a technologie.

5.1.4. RLZ v Evropě

Přes americký původ Harvardského modelu lidských zdrojů lze tvrdit, že jeho „humanisticko-vývojové“ hledisko a zejména jeho úsilí sladit cíle podniku s potřebami jednotlivce a společnosti jako celku představuje hlavní proud evropských tradic ve světě práce (rámeček 3.22).

Rámeček 3.22: Národní podniková kultura

- „*Silově orientovaná*“ podniková kultura: Vůdce v této hierarchické, ale osobnostně orientované kultuře může být považován za starostlivého „patrona“. Tuto formu vedení lze označit za „osobnostní management“. Způsoby myšlení a učení v této kultuře bývají intuitivní, holistické, laterální a založené na opravování omylů. Podle Trompenaara jsou typické pro Španělsko a v menší míře pro Francii a Belgii.
- Podniková kultura „*orientovaná na role*“ je založena na byrokratické dělbě práce s různými předem předepsanými pravidly a funkcemi. Je-li každá role vykonávána v souladu s celkovým systémem, jsou úkoly efektivně splněny. Postoj k myšlení a učení v této kultuře, která je typická pro Německo a v menší míře pro Dánsko a Nizozemsko, je logický, analytický, vertikální a racionální.
- „*Projektově orientovaná*“ podniková kultura se liší od předchozích dvou tím, že je rovnostářská. I když se podobá modelu orientovanému na role v tom, že je neosobní a zaměřená na úkoly, liší se od něho tím, že práce, kterou lidé vykonávají, není určena předem. Ve Spojeném království (a v USA) existuje mnoho příkladů těchto druhů podniků, v nichž jsou způsoby myšlení a učení soustředěné na problémy, praktické a interdisciplinární.
- Podniková kultura orientovaná na *seberealizaci* je založena na představě, že organizace jsou podřízeny seberealizaci jednotlivců. Tyto druhy organizací fungují v prostředí intenzivní emocionální angažovanosti a jsou typické pro Švédsko. Přístupy k myšlení a k učení v těchto organizacích jsou kreativní, vytvořené *ad hoc* a inspirující.

Source: Trompenaar, 1993.

Přijetí nebo alespoň aplikace základního principu Harvardského modelu, který spočívá v zasazení „otevřeného“ a vývojového řízení lidí a učebních aktivit do všech aspektů podnikových činností, většinou velkých evropských zemí koncem 80. a v průběhu 90. let, mělo pozitivní vliv na revitalizační praxi, která byla často prováděna dosti „sešňovaným“ způsobem.

Humanisticko-vývojový model řízení lidských zdrojů sdílí některé společné základní principy s inovačními hnutími, které mají původ v Evropě. Tradice myšlení v „sociálně-technických“ systémech je jedním z nich. Původní práce v této oblasti byla provedena v 50. letech Tavistockým ústavem (*Tavistock Institute*) ve Spojeném království a zrealizována zejména v severských zemích (např. v Norsku v 60. letech) a v Nizozemsku.

Návrh organizace práce předložený sociálně-technickou školou, který se soustřeďoval na koncepci „polosamostatných skupin“, zdůrazňoval prospěch získaný z toho, že pracovníci řídí a utvářejí svou práci a technické prostředí. Nová technologie je zaváděna tak, aby se plně využily dovednosti a motivace pracovníků. Prospěchem z této sociálně-technické tradice je vysoká produktivita a pracovní výkonnost a také mnohem podnětnější pracovní prostředí, které nabízí příležitosti k učení a k rozvoji.

V německé tradici je vztah mezi „humanistickým“ řízením lidských zdrojů a konceptem „sociálního utváření technologie a práce“ (viz Rauner a kol., 1988; Heidegger, 1997) charakterizován vysokým stupněm utváření (*Gestaltung*) pracovního prostředí pracovníky. To je podstatné proto, aby se zajistila produktivita a vytvořilo se prostředí, v němž se lidé neustále učí.

Tato koncepce má podobné rysy se sociálně-technickým myšlením, avšak liší se v tom, že je odvozována spíše z odborného vzdělávání a přípravy než z metody navrhování systémů seshora dolů. Je založena na názoru, že úhelným kamenem efektivních výrobních systémů je

pracovníkova odbornost neboli znalost pracovního procesu, nikoli technologie. Podle příbuzného konceptu „antropocentrické technologie“ jsou technologie optimálně produktivní jen tehdy, když umožňují rozvoj lidských schopností a dovedností (Wobbe, 1990).

Tento důraz na ústřední postavení kvalifikovaného pracovníka (profese střední úrovně nebo řemeslo), který má vysoký stupeň volnosti v uvažování, autority a odpovědnosti – témata, která jsou také cíli reformy duálního systému začínající v polovině 80. let – může být chápán jako jeden z charakteristických rysů rozvinutější původní politiky lidských zdrojů v Evropě. To dává pracovníkům jasnou roli zainteresované osoby v podniku – což se odráží i ve mzdách. Tato role je posilována profesní identitou prostřednictvím členství v profesních skupinách a v širší společnosti tím, co bývá označováno jako „pracovní občanství“ (*industrial citizenship*).

Nedávno vydaná studie o trendech RLZ v sedmi evropských zemích (Ter Horst a kol., 1999) uzavírá, že tváří v tvář globalizaci se objevuje tendence ke konvergenci v politice lidských zdrojů v Evropě, ve Spojených státech a v Japonsku. Společné aspekty politiky lidských zdrojů ve velkých podnicích v těchto třech nejmocnějších globálních obchodních blocích jsou považovány za mnohem významnější než rozdíly.

Rozvoj lidských zdrojů jako odlišná činnost může nebo nemusí být součástí politiky řízení lidských zdrojů.

„Tvrdý“ model RLZ je založen na principu „externí flexibility“; zásoby lidských zdrojů mohou být obnovovány mnohem efektivněji prostřednictvím krátkodobého přijímání pracovníků založeného na projektech, *outsourcingem* produktů a služeb, snižováním počtu pracovníků atd. Tento model kontrastuje s „měkkým“ humanistickým modelem, který se pokouší sladit potřeby podniku s vývojem individuální kariéry a širšími společenskými účinky.

Rozdíl mezi těmito dvěma strategiemi je v tom, že ta první vyžaduje metodu „nadbytečnosti složek (lidí)“, při které jsou lidé neustále vyměňováni v souladu s úkoly, které je třeba vykonat. Druhá předpokládá metodu „nadbytečnosti funkcí“ (Morgan, 1986), podle níž, ačkoliv se vykonávaná práce může měnit, podnik chápe, že je v jeho dlouhodobém zájmu udržet si lidi dostatečně kvalifikované (nebo schopné rekvalifikace), aby převzali nové úkoly. To je jeden z hlavních mechanismů interních trhů práce.

Dominance neoliberální politiky a ubývání interních trhů práce v některých zemích posilují pozici těch, kteří prosazují hledisko „nadbytečnosti složek“, a zpochybňují „humanisticko-vývojový“ model lidských zdrojů.

V jedné své starší publikaci zobrazuje Handy (1989) příchod flexibilního trhu práce s flexibilními podniky („*shamrock companies*“), které nabízejí lidem (s portfoliem dovedností) osvobození od rigidních modelů zaměstnání a poskytují jim možnost volby a osobní seberealizace. Později změnil názor a řekl, že i když tato situace může být v zájmu elity vysoce kvalifikovaných odborníků – „symbolických analytiků“, kteří tvoří malé procento pracovních sil – nezvyšuje ve skutečnosti kvalitu pracovního života průměrných lidí (Handy, 1994).

Adler a Cole (1993) se pokoušejí řešit polarizaci „instrumentálního“ a „humanistického“ typu organizace práce. Výsledkem je koncepce „demokratického taylorismu“, která se snaží integrovat rysy efektivní byrokracie a neotayloristických linií s opravdovým humanizujícím prostředím (charakterizovaným dobrými pracovními podmínkami a vzdělávacími příležitostmi). Chápu ji spíše jako „umožňující“ než „donucovací“ systém formalizace v organizaci práce.

Tvrdí, že mluvit o představě pracoviště charakterizovaného samostatnými pracovními skupinami je romantický nesmysl. Považují například „humanizovanou štihlou produkci“ v továrně NUMMI – společného podniku firem Toyota a General Motors v USA – za model, který lze realizovat v praxi (viz Cressey a Kelleher, 1999; Ellström, 1999).

5.1.5. Závěry

Jaká bude role politiky rozvoje lidských zdrojů v evropském kontextu?

Lundvall a Borrás (1997) se přimlouvají za rozsáhlé, přeměňující sociální inovace a kladou důraz na budování společenských systémů zaměřujících se na nové formy meziinstitucionální spolupráce a spojení mezi podniky a vzdělávacími institucemi. Neoliberální a neo-protekcionistické řešení musí podle jejich názoru ustoupit „novému novému údělu“ („*new new deal*“), který se zaměří zejména na schopnost učit se u slabých žáků, lidí a regionů. Z tohoto hlediska se regionální teritoriální dimenze stává důležitou, protože území a blízkost hrají ústřední roli v genezi neuvědomovaných (*tacit*) znalostí a ve schopnosti je využívat. Region se stává úrovní, na níž se vytvářejí inovace prostřednictvím regionálních sítí inovátorů, místních seskupení a vzájemně obohacující spolupráce výzkumných ústavů.

Vrátíme-li se k otázce „humanistického“ versus „instrumentálního“ modelu, je potřeba dívat se na RLZ více z hlediska podniků stavěna do kontrastu s mechanistickým, autoritářským světovým názorem, v němž jsou lidé považováni za zdroje v tom smyslu, že mají být optimálně využíváni a dokonce vykořisťováni. To ukazuje na dichotomii mezi utilitářským záměrem založeným na behaviorismu a tvůrčím záměrem založeným na humanistické filozofii.

5.2. Podávání zpráv o lidském kapitálu

Podávání zpráv o lidském kapitálu je především spojeno s podnikovým přístupem k měření lidského kapitálu jakožto znalostí, dovedností, kompetencí a jiných atributů obsažených v jednotlivcích a ve skupinách jednotlivců, získaných v průběhu života a používaných k produkovaní zboží, služeb nebo myšlenek za tržních podmínek (OECD, 1998).

5.2.1. Přístup k měření vstupů a výstupů při investování do lidského kapitálu

Vypočítávání návratnosti soukromých investic do vzdělávání a profesní přípravy není adekvátní v případě, kdy se nejistota týkající se výnosů z investic stále zvyšuje. Zatímco je dosti snadné identifikovat přímé a nepřímé náklady (strana vstupů) nebo investice do udržování či zvyšování lidského kapitálu v podnicích, o straně výstupů a zejména o návratnosti těchto investic se ví málo (viz Barrett a kol., 1998). Účetnictví lidských zdrojů by mohlo být odpovědí na toto „slepé místo“, jenže je ještě v plenkách.

Omezenější přístupy, například analýzy užítka nákladů a zisků strategií zaměstnanosti a politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se staly standardní praxí v mnoha podnicích a hrají určitou roli v současném podávání zpráv o lidském kapitálu nebo v jeho účetnictví. Tyto přístupy však ve skutečnosti neměří zásoby lidského kapitálu, postihují jen vztah vstup-výstup ve specifických oblastech vztahujících se k lidskému kapitálu. Příkladem jsou náklady na ochranu životního prostředí a na podnikové strategie zaměřující se na vysokou fluktuaci personálu a prospěch z nich. Tyto informace jsou relativně jednoduchou metodou evaluace.

Zvýšené používání *benchmarkingu* (hodnocení podle daných kritérií) je známkou nedostatku informací o návratnosti investic. *Benchmarking* je nástrojem pro poskytování informací o korelaci mezi investicemi do vzdělávání a čistým ziskem nepřímo, měřením návratnosti investic. *Benchmarking* však není metodou pro přímé měření návratnosti investic do přípravy v podnicích.

Evaluace zvýšeného investování do dalšího nebo celoživotního učení je proto podrobena nejistotě. Nedostatek spolehlivých a přesných informací o návratové straně podnikových investic do utváření lidského kapitálu je jedním ze základních důvodů, proč jsou pro měření návratnosti používány jiné než finanční ukazatele. Proto jsou také nefinanční metody podávání zpráv a *benchmarking* využívány jako zástupná opatření.

Promyšlenost evaluačních metod může překonat některé ze slabín v používání zástupných indikátorů. Má-li se však plně vzít v úvahu teorie lidského kapitálu, je třeba vytvořit

koherentní teoretický a metodický rámec. Zejména na úrovni podniku by měly být vyvinuty standardní metody pro podávání zpráv o lidském kapitálu, jak na straně vstupu, tak na straně výstupu.

5.2.2. Systém pro podávání zpráv o lidském kapitálu

Ekonomická teorie lidského kapitálu na úrovni podniku je relativně málo rozvinutá, zatímco důraz kladený na podávání zpráv o lidském kapitálu roste. Je třeba jít za ekonomické teorie a důkladněji se zabývat tím, jak manažeři vnímají vztahy podniků k okolnímu světu.

Na cílech managementu a zainteresovaných osob i na prostředcích k dosažení těchto cílů závisí, jaký přístup bude zvolen a zda budou nebo nebudou vypracovávány nestatutární zprávy a vyúčtování.

Podávání zpráv o lidském kapitálu podniku je jedním z prostředků, jak brát v úvahu cíle tradičních podílníků i zájmy zainteresovaných osob.

Podávání zpráv o lidském kapitálu postupně mění zaměření podle různých představ podnikového managementu. Nově vyvinuté přístupy spojují podávání zpráv o lidském kapitálu se širšími problémy, např. s interním managementem nebo s externím poskytováním informací a nezaměřují se tolik na účetní systémy. Tento posun naznačuje, že podávání zpráv se stává spíše prostředkem než cílem. To také znamená, že termín „podávání zpráv“ musí být interpretován v nejširším slova smyslu, tzn. jako systematizované odkrývání informací, které není spojováno pouze s finančními výkazy.

Mezi různými přístupy nelze udělat jasnou dělicí čáru, protože většina z nich se navzájem překrývá. Avšak i primitivní rozdělení hlavních přístupů, které ukazuje tabulka 3.16, ilustruje postupný posun v orientaci.

Tabulka 3.16: Hlavní přístupy k podávání zpráv o lidském kapitálu

Přístup	Vypočítávání nákladů na personální politiku	Účetnictví lidského kapitálu	Řízení lidského kapitálu	Strategický management
<i>Doba vzniku</i>	polovina 60. let	začátek 60. let	konec 70. let	začátek 90. let
<i>Charakteristika</i>	Finanční užitečnost vybírání personálu	Finanční hodnota lidského kapitálu podniků	Učení a rozšiřování znalostí jako vnitřní strategie managementu	Kombinace finančních indikátorů, lidského kapitálu, vnitřních podnikových procesů, vztahů se zákazníky a inovací
<i>Použitá metoda</i>	Analýza užitku	- Účetnictví lidských zdrojů - Kalkulace a účetnictví lidských zdrojů	- Učící se organizace - Management znalostí	Vyvážený systém ukazatelů (<i>The balanced scorecard</i>)
<i>Systém pro podávání zpráv</i>	Kalkulace nákladů a zisku	Finanční výkaz	Nefinanční výkaz (pokud existuje)	Měření celkového výkonu

Pramen: Westphalen, 2000.

Původně šlo o to, ohodnotit lidský kapitál v rámci účetnictví, tzn. přiřadit mu hodnotu a začlenit ji jako aktivum do finančního výkazu (Evropská komise, 1995). Ačkoliv se o tomto přístupu stále diskutuje, jeví se jako nereálný vzhledem k nevyhnutelným problémům s měřením a také proto, že lidský kapitál není obecně kvalifikován jako aktivum v rámci účetních norem (*International Accounting Standards Committee*, 1998).

Podávání zpráv na úrovni podniku se postupně posunuje od účetních principů k principům managementu a za ně. Tabulka 3.17 ukazuje čtyři stadia tohoto procesu.

První stadium je založeno převážně na účetních principech a na několika analýzách užitku. Druhé stadium začíná z perspektivy znalostního managementu, který se zaměřuje na

optimální využití lidského kapitálu jako prostředku k získání konkurenční výhody. Třetí stadium má globální perspektivu, v níž jsou podniky a následně jejich lidský kapitál v interakci s okolním světem. Lidský kapitál je dominantní prvek, ve vztahu k němuž jsou formulovány a realizovány strategie, a tudíž tvoří hlavní vstup pro evaluaci celkové hodnoty podniků, např. formou vyváženého systému ukazatelů (*balanced scorecards*).¹²

Tabulka 3.17: **Stadia v podávání zpráv o lidském kapitálu na úrovni podniku**

Stadium	Charakteristika	Začátek	Metody
1. stadium	lidský kapitál v účetnictví	počátek 60. let	▪ účetnictví lidských zdrojů ▪ analýzy užítka
2. stadium	lidský kapitál v interně orientovaném managementu	konec 70. let	▪ učící se organizace ▪ management znalostí
3. stadium	lidský kapitál v globálně orientovaném managementu	počátek 90. let	vyvážený systém ukazatelů (<i>balanced scorecard</i>)
4. stadium	lidský kapitál jako revizní systémy (<i>audit systems</i>)	počátek a polovina 90. let	Investoři do lidí (<i>Investors in People</i>), <i>benchmarkingová</i> měření

Pramen: Westphalen, 2000.

Čtvrté stadium kombinuje základní informace o investicích do lidského kapitálu se strategiemi lidského kapitálu a s evaluací návratnosti. Ačkoliv je tento revizní systém spíše pragmatický a méně ambiciózní než např. vyvážený systém ukazatelů a jiné vyspělé metody managementu, začíná se častěji používat jako užitečný interní nástroj. Lze ho použít také k hodnocení (*benchmarkingu*) podniků v jednom odvětví, v různých odvětvích i v různých zemích.

Revizní systémy jsou snadněji proveditelné než jiné postupy a ukazují paralely se systémy řízení kvality a jinými alternativními mechanismy podávání zpráv. Nenabízejí však řešení všech informačních potřeb vztahujících se k dominanci nehmotných vstupů do produkce. Zvýšené využívání revizních systémů a *benchmarkingových* programů podniky naznačuje jejich praktickou využitelnost, která překonává teoretické a metodologické obavy.

5.2.3. Měření lidského kapitálu

Mnohé slabiny v metodách podávání zpráv pocházejí z nedostatku adekvátních měřicích technik. To platí především pro identifikaci lidského kapitálu.

K identifikaci lidského kapitálu na úrovni podniku je nezbytné

- ustavit konzistentní rámec pro definici lidského kapitálu;
- identifikovat procesy vztahující se k získávání, udržování a rozvoji formálních a neformálních kompetencí na individuální úrovni (Bjørnåvold a Sellin, 1998; Frederiksen a Westphalen, 1998);
- rozlišovat mezi individuálním a kolektivním lidským kapitálem. Kolektivní lidský kapitál zahrnuje organizaci práce, pracovní procesy, informační sítě a jiné formy nehmotných, neviditelných znalostí obsažených spíše ve skupinách lidí než v jednotlivcích.

Identifikace lidského kapitálu a formy jeho získávání, udržování a rozvoje byly v posledních letech předmětem intenzivního výzkumu. I když některé teoretické a metodologické potíže stále přetrvávají, můžeme souhlasit s Hartogem (1999), že problémem není definice, ale měření lidského kapitálu.

Nehmotná povaha lidského kapitálu a obtíže při stanovování spolehlivých technik pro jeho měření mají za následek používání přibližných zástupných indikátorů, například tržní hodnoty místo účetní hodnoty (viz Ernst a Young, 1997) nebo nákladů vstupu místo aktivit výstupu na úrovni podniku.

Ekonomické měřicí metody se vztahují k nákladům a ziskům získávání, udržování a rozvíjení lidského kapitálu na individuální, společenské a podnikové úrovni. Zahrnují přímé a

¹² Podrobnější informace o *balanced scorecard* viz časopis Moderní řízení, 2002, č. 3, s. 22-23; 2001, č. 2, s. 55-56; 2000, č. 7, s. 34-36, č. 8, s. 46-49. (K dispozici v knihovně NÚOV.) [pozn. překlad.]

nepřímé náklady na vzdělávání, alternativní náklady, monetární a nemonetární návratnost daných investic, návratnost existujících zásob lidského kapitálu a jejich devalvaci. Ustavení spolehlivých, koherentních a ověřitelných měřicích systémů je nejtěžším úkolem při podávání zpráv o lidském kapitálu.

Identifikace zásob lidského kapitálu proto může být do určité míry dostačující pro splnění budoucích potřeb a požadavků. Přehlíží však ekonomickou dimenzi a komplikuje odhalování přehnaných a nedostatečných investic do lidského kapitálu i výběr alternativních strategií vztahujících se k lidskému kapitálu a v nemalé míře také rozdělení nákladů mezi různé zainteresované osoby.

5.2.4. *Zájmy zainteresovaných osob*

V tomto procesu se zájmy hlavních zainteresovaných osob na podávání zpráv o lidském kapitálu stávají podstatné. Zainteresované osoby jsou jednotlivci, soukromé organizace nebo veřejné instituce, které mají přímý zájem o podávání zpráv o lidském kapitálu nebo možnost ovlivňovat jeho využívání nebo rozšiřování.

(a) *Mezinárodní nebo nadnárodní státní organizace* jsou dosti aktivní v podporování investic do lidských zdrojů. Evropská komise (1995) zastává názor, že s kapitálovými investicemi a investicemi do vzdělávání by se mělo zacházet stejně a měly by být měřeny na stejném základě. Komise se však dosud vyhýbá tomu, aby ovlivňovala další vývoj v této oblasti poskytnutím podpory specifickým systémům pro podávání zpráv o lidském kapitálu. Podobně OECD ještě nevypracovala jasná doporučení nebo specifické systémy.

(b) *Zájmy jednotlivých vlád* směřují k efektivnosti a spravedlivosti vzdělávacích opatření a ke sdílení nákladů na rozvoj lidského kapitálu – a také jejich vlastního personálu. V důsledku toho mají vlády vlastní i společenský zájem na ustavení mechanismů pro podávání zpráv o lidském kapitálu. Mohou se proto stát hnací silou pro popularizaci zpráv o lidském kapitálu a pro upravení povinného podávání zpráv na úrovni podniků.

Až dosud podpořily pilotní studie o podávání zpráv o lidském kapitálu na úrovni podniků a veřejných organizací především vlády skandinávských států a Nizozemska.

(c) *Odborové svazy* většinou nejsou intenzivněji zapojeny do podávání zpráv o lidském kapitálu, protože se zabývají lidskými vztahy na úrovni podniku. Například ILO (1997) konstatoval, že hlavní riziko spočívá v zaměření pozornosti na čistě ekonomický – či dokonce ekonometrický – přístup k lidským vztahům.

Výjimku tvoří opět severské země, kde odborové svazy (např. LO – Dánská odborová konfederace) rozvíjejí postupy podávání zpráv o lidském kapitálu. Ty jsou považovány nejen za prostředek ke splnění ekonomických požadavků, ale také sociálních a etických cílů, a navíc k realizaci celoživotního učení a učící se organizace, jako prostředku ke zlepšení pracoviště. V metodě, kterou používá LO, jsou indikátory efektivita práce, tvořivost, fluktuace a absentérství, což odráží jak požadavky podniků na výnosnost, tak zájem zaměstnanců o vhodné pracovní prostředí.

(d) *Hledisko investorů* bylo ústředním bodem většiny prací zahájených OECD v této oblasti. Důvodem je soustředění na měření reálné hodnoty podniku dané tím, že finanční výkazy nevypovídají zcela o nehmotných aktivech, zejména o znalostech zaměstnanců ve vyspělých technických odvětvích. Zdá se však, že samotní investoři mají dosud jen malý zájem o takové informace.

(e) *Důvody podniků* pro podávání zpráv o lidském kapitálu obecně vycházejí z cílů managementu zlepšit výkonnost. Rozhodnutí mohou ovlivnit také vnější tlaky ze strany investorů, odborů nebo vlády, či vnitřní tlaky od pracovních a jednotlivců.

Ve většině případů podniky zavádějí podávání zpráv o lidském kapitálu, aby získaly:

- externí informační systémy, které přilákají investory;
- interní informační systémy o problémech lidských zdrojů;

- analýzu nákladů a zisků investic do lidských zdrojů;
- zlepšení v RLZ.

Mnohé pilotní projekty však ukázaly, že svou roli hrají i další cíle:

- udržet nebo zlepšit image podniku ve společnosti;
- ukázat sociální odpovědnost a etické hodnoty okolnímu světu;
- zlepšit marketing týkající se současných a potenciálních zákazníků;
- hodnotit řízení a rozvoj lidských zdrojů;
- přilákat a udržet kvalifikované pracovní síly.

Používání účetnictví lidského kapitálu nebo podávání zpráv o něm je již v některých zemích rozšířeno. V šetření manažerů lidských zdrojů v podnicích s více než 200 zaměstnanci ve Stockholmu uvedlo 70 % respondentů, že nějakým způsobem aplikují systémy podávání zpráv. Většina z nich s tím začala počátkem 90. let. Při průzkumu prováděném Švédským sdružením místních úřadů se zjistilo, že 22 % z 276 respondentů se rozhodlo pro používání účetnictví lidského kapitálu. Pouze 5 až 15 % personálních, účetních a finančních manažerů neprojevovalo žádný zájem o účetnictví lidského kapitálu (Gröjer a Johansson, 1996).

- (f) *Zaměstnanci* jsou ve středu jakéhokoliv mechanismu podávání zpráv. Podávání zpráv o lidském kapitálu může být chápáno jako nástroj k vytvoření nové smlouvy mezi podnikem a zaměstnancem. Jednotlivec přebírá odpovědnost za své vlastní vzdělávání. Zaměstnanec se zavazuje, že bude usilovat o rozšiřování znalostí a o vzdělávání, zatímco podnik se zavazuje, že učiní zaměstnance vhodným pro zaměstnání.

Zaměstnanci však obvykle nevyjadřují zvláštní zájem, dokud management podávání zpráv o lidském kapitálu nezavede.

Obecně lze říci, že zainteresované osoby (*stakeholders*) nereformují politiku nebo strategii týkající se podávání zpráv o podnikovém lidském kapitálu. Výjimku tvoří jen několik izolovaných pilotních projektů zahájených entuziastickým managementem, hlavně ve skandinávských zemích, kde se v této oblasti aktivně zapojují sociální partneři i vlády. Dokonce ani tyto země a mezinárodní organizace však ještě neformulovaly jasnou politiku a většina práce se dosud věnuje spíše testování nebo teoretizování než aktivní podpoře systémů pro podávání zpráv.

5.2.5. Tržní stimuly nebo veřejná nařízení?

Přes jasný zájem o podávání zpráv o lidském kapitálu v podnicích se ještě neobjevila žádná strategie pro realizaci systémů podávání zpráv ve velkém měřítku. Ačkoliv se o jejich významu nediskutuje, je otázkou, zda mohou být ustaveny použitelné nástroje pro podávání zpráv a jestliže ano, jaké informace by měly být odhalovány: finanční nebo nefinanční indikátory nebo obojí? Pokud jde o praktickou realizaci a rozšiřování systému podávání zpráv, byl dosud učiněn jen malý pokrok. Důvodem je, že systém je příliš omezený, považovaný za nespolehlivý pro externí použití nebo proto, že ve srovnání s jinými nástroji podávání zpráv dostatečně nepřispívá k přidané hodnotě.

Pro rozsáhlejší rozšiřování je nezbytné ustanovit systém podávání zpráv, který bude relevantní, relativně snadný pro použití a může být podroben externímu auditu (podrobněji viz rámeček 3.25). Podávání zpráv musí být podporováno a být dostupné a atraktivní pro většinu podniků.

Existuje několik způsobů, jak takový systém podávání zpráv podpořit. Nestrukturované, dobrovolné tržní metody by měly být nahrazeny systematickými přístupy, buď založenými na trhu, nebo veřejně odměňovanými, které splňují normy ISO 9000 a mohou být použity také pro *benchmarkingové* programy.

Objevují se známky toho, že trh preferuje specifické metody a že se možná připravuje tržní norma pro podávání zpráv o lidském kapitálu. Na druhé straně projevují veřejné úřady malou

ochotu věnovat se podpoře aktivit a ustavit dobrovolné mechanismy odměňování, které existují v jiných sférách podnikových problémů (s výjimkou „Investors in People“ – odměně udělované ve Spojeném království).

Z předešlého vyplývá, že není pravděpodobné, že by veřejné úřady v blízké budoucnosti vydaly nějakou formou směrnice. Má-li se objevit standardizovaný systém pro podávání zpráv o lidském kapitálu v podobném rozsahu, jako mají normy ISO nebo TQM v oblasti řízení kvality, musí být jeho vznik iniciován trhem.

Rámeček 3.25: Současné systémy pro podávání zpráv o lidském kapitálu v Dánsku, ve Finsku, ve Francii a ve Spojeném království

Současné systémy pro podávání zpráv se soustřeďují na zásoby lidského kapitálu v podnicích, např. na devaluaci, vzdělávání nebo využívání lidského kapitálu. Většina těchto systémů je považována za manažerské nástroje, analýzy nákladů a užitku nebo za standardy kvality vzdělávání. Některé z níže uvedených příkladů mají omezený rozsah a nemusí být kvalifikovány jako dokonalý nástroj účetnictví lidského kapitálu.

Záznamy o intelektuálním kapitálu, Dánsko

Dánské ministerstvo obchodu a průmyslu testuje model systému pro záznamy o lidském kapitálu. Projekt probíhal v letech 1997 až 2000. Měl by poskytovat přehled faktorů, které tvoří rozvoj podniku: lidé, kteří v něm pracují, jejich kvalifikace a způsob, jakým vykonávají svou práci (Dánské ministerstvo obchodu a průmyslu, 1998).

Dánské ministerstvo předkládá některé položky, které by měly být zahrnuty v záznamu o intelektuálním kapitálu: Náklady na vzdělávání; dovednosti z informační technologie; počet služebních let u každého zaměstnance; doba záběhu u nových organizačních jednotek; spokojenost zaměstnanců; náklady na proces; uspokojení zákazníků. První zpráva o dosavadních zkušenostech ze šetření byla publikována v roce 1999. Každý podnik, který se účastní šetření, vytváří individualizovaný záznam o lidském kapitálu, a proto jsou individualizované i zkušenosti. Na základě tohoto šetření se ukazuje, že hlavní význam má prezentace firmy jako znalostního podniku, za účelem získání zaměstnanců a zákazníků a podpory celkové obchodní strategie. To ukazuje, že zprávy o lidském kapitálu jsou nástroje externího informování ve stejné míře jako jsou používány pro účely vnitřního řízení.

Účetnictví lidských zdrojů, Finsko

Finské ministerstvo financí zahájilo projekt systému účetnictví lidských zdrojů v roce 1995 pro veřejný sektor, lze ho však aplikovat i v soukromých podnicích. Byly testovány tyto hlavní kategorie (Rouhesmaa a Bjurström, 1996): současné personální zdroje (množství, struktura, pracovní doba, náklady na pracovní síly); budoucí potřeba personálních zdrojů (nabídka a poptávka); rozvoj a podpora lidských zdrojů (motivace a schopnost pracovat, investice do personálu); výstup a produktivita lidských zdrojů (finanční indikátory, uspokojení zákazníků, požadavky na pracovní místa, výkonnost, zasloužený plat); finanční informace o účetnictví lidského kapitálu; kalkulace nákladů a příjmů (bilanční kalkulace).

Podle šetření provedeného v roce 1998 používá účetnictví lidských zdrojů 28 % respondentů ve veřejném sektoru (Eronen a Ahonen). Finský model ukazuje na trend k většímu rozšíření účetnictví intelektuálního kapitálu. Jak soukromé, tak veřejné organizace hledají alternativy k účetnictví lidských zdrojů a k čistě finančnímu měření a indikátorům.

Sociální záznamy, Francie

Od roku 1977 jsou ve Francii vyžadovány sociální záznamy u podniků s více než 300 zaměstnanci. Slouží výhradně pro vnitřní potřebu a zaměřují se především na poskytování informací ve prospěch vyjednávací pozice zaměstnanců vůči managementu.

Tyto sociální záznamy poskytují bohaté a podrobné informace o vzdělání, profesní přípravě atd. Indikátory jsou specifikovány stovkami popisů a definic. To svědčí o administrativní a organizační zátěži podniků a vyvolává to pochybnosti o užitečnosti záznamů pro manažerské účely. V současné době pokračují ve Francii diskuse o tom, jak zlepšit sociální záznamy pro použití v managementu (Fruleux, 1999).

Investoři do lidí, Spojené království

Investoři do lidí (IiP) je standard pro investice do vzdělávání, který je v platnosti od roku 1991. V roce 1999 tento standard přijalo více než 33 000 organizací (podniků, škol, veřejných a soukromých

institucí atd.) zaměstnávajících 33 % z celkového počtu pracovních sil Spojeného království. Standard se nevztahuje na finanční výstupy, je to relativně jednoduchá analýza vzdělávacích potřeb orientovaná na uplatňování strukturovaných metod profesní přípravy (viz Hillage a Moralee, 1996). Obsahuje čtyři principy (závazek, plánování, činnost a evaluaci) a 24 indikátorů v akční linii (přehled ⇒ činnost ⇒ hodnocení ⇒ výsledek ⇒ další zlepšování).

Standard je založen na společném rámci, avšak s vysokou mírou flexibility. Každý plán IiP je individualizovaný podle potřeb jednotlivé organizace. Z hlediska standardizace je to slabina, ale z hlediska použitelnosti je to silná stránka. Udělený titul *Investors award* musí být každoročně obnovován.

Source: Westphalen, 2000.

5.2.6. Normy pro podávání zpráv o lidském kapitálu

Zprávy o lidském kapitálu se vyvíjely během posledních 10 až 15 let. Novým jevem jsou však zprávy kombinující měření a řízení lidského kapitálu jak pro externí, tak pro interní účely.

Ještě novější jsou pokusy systematizovat vývoj standardizovaných rámců pro podávání zpráv o lidském kapitálu. Tyto přístupy existují v Dánsku, v Nizozemsku a v mezinárodním projektu MERITUM v rámci programu Evropské unie TSER (rámeček 3.26). Dále jsou tu početné metody vyvíjené konzultačními firmami, většina z nich se však zaměřuje na úkoly interního managementu. Metody individuálních podniků jsou negativně poznamenány svými individuálními styly a nedostatkem možnosti zevšeobecnění.

Rámeček 3.26: Projekt TSER „Měření nehmotných hodnot pro pochopení a zlepšení inovačního managementu (MERITUM)“

Cílem projektu je zlepšit schopnosti politického rozhodování v Evropské unii v oblasti vědy a techniky a zejména inovační politiky poskytnutím konzistentního základu pro spolehlivé měření nehmotných investic.

Úkoly projektu jsou:

- vytvořit klasifikaci nehmotných hodnot;
- analyzovat manažerské kontrolní systémy pro měření výstupů z investic a pro využívání těchto měření v manažerském rozhodování;
- dosáhnout relevance nehmotných hodnot pro účely oceňování kmenových akcií na kapitálových trzích;
- vytvořit soubor vodítek pro měření a odhalování informací o nehmotných hodnotách;
- testovat platnost vytvořených vodítek.

Předpokládají se čtyři činnosti:

- (a) klasifikace nehmotných hodnot;
- (b) studie manažerského řízení;
- (c) studie kapitálových trhů;
- (d) návrhy a testování vodítek.

Koordinátor: L. Canibano, Universidad Autónoma de Madrid, Španělsko.

Většina existujících standardních metod podávání zpráv má nízkou míru abstrakce, a tak se mohou sotva kvalifikovat jako nástroj podávání zpráv o lidském kapitálu. Jak lze vytvořit funkční normy?

Jednou z možností je stanovit minimální soubor standardních indikátorů splňujících potřebu spolehlivosti a srovnatelnosti a přitom ponechávající prostor pro individuální požadavky a perspektivy. Tímto přístupem se řídí dánský projekt, i když rámec ještě nebyl vytvořen. Jinou otázkou je, zda by podávání zpráv o lidském kapitálu mělo být povinné nebo dobrovolné. Veřejné úřady se zdráhají vnucovat podnikům nějakou metodu podávání zpráv. Také francouzské zkušenosti nemluví pro regulaci v této oblasti, protože ta byla zamýšlena jako posílení vyjednávací síly zaměstnanců proti managementu. Řízení na základě stimulů – uvnitř standardního rámce – spíše než na základě zákona může ustanovit tu či onu variantu podávání zpráv o lidském kapitálu, jak ukazuje metoda Spojeného království „Investoři do lidí“.

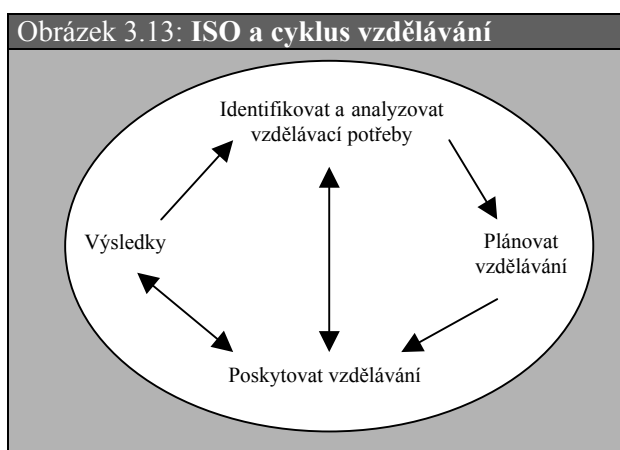
Norma ISO 10015 o kvalitě řízení vzdělávání a program „Investoři do lidí“ jsou příklady minimalistického přístupu, ačkoliv vzdělávání a příbuzné oblasti tvoří hlavní prvek. Na druhé straně *Business Excellence*, *Balanced Scorecards* a další obecné manažerské metody jsou omezené, protože fungují na úrovni vysoké abstrakce a neposkytují operační nástroje nebo indikátory na úrovni podniku.

Mezi minimalistickým a všeobecným přístupem by měly být vyvinuty nástroje, které by se zaměřily na specifické potřeby podniku týkající se interního i externího podávání zpráv. Systémům, které nebudou uspokojovat celou řadu potřeb a požadavků vyjadřovaných všemi relevantními zainteresovanými osobami, se nepodaří natrvalo uspět.

5.2.7. Řízení kvality ISO – vodítka pro vzdělávání; ISO/DIS 10015

Norma ISO o vzdělávání měla vstoupit v platnost koncem roku 1999 (dosud však nevyšla) a měla se stát součástí norem o zajišťování a řízení kvality. Norma jako taková se příliš neliší od jiných metod v oblasti analýz vzdělávacích potřeb, má však výhodu v tom, že je mezinárodní. Ještě významnější je, že na jejím základě se postupně buduje databáze kompetencí zaměstnanců v podniku, který si zvolil normu ISO jako prostředek podávání zpráv o lidském kapitálu.

V důsledku toho jsou zajímavým aspektem modelu ISO, jak ho ukazuje obrázek 3.13, perspektivy, které podniky mohou během doby používáním této normy získat. Norma bude



postupně budovat komplexní databanku a poskytovat podrobný přehled kompetencí a kvalifikací lidského kapitálu podniku. Pokud bude tato norma správně používána, bude také poskytovat informace o toku lidského kapitálu, o současných a požadovaných zásobách v průběhu času.

Podnik tak bude moci systematicky a ve standardizované formě identifikovat potřebné kompetence ve srovnání s existujícími kompetencemi personálu. Organizace by měla rozeznat potřebné kompetence pro každý úkol, který ovlivňuje kvalitu produktu,

hodnotit kompetence personálu vykonat úkol a vytvářet plány pro odstranění jakýchkoliv mezer (ISO, 1998). To poskytuje důležitý nástroj pro mapování současných zásob lidského kapitálu na úrovni podniku a neustálé zlepšování těchto informací.

Z tohoto hlediska má norma ISO potenciál k tomu, aby vydláždila cestu pro podávání zpráv o lidském kapitálu.

6. Zkoumání potřeb kvalifikací a profesní přípravy prostřednictvím šetření v podnicích

Aktéři a výzkumní pracovníci na trhu práce jsou závislí na spolehlivých informacích o vývoji poptávky po pracovních silách a o kvalifikačních požadavcích na úrovni podniku. Tyto informace jsou však stále neúplné vinou nedostatku příslušných údajů. Počet empirických studií provedených na úrovni podniků demonstruje potenciál těchto šetření pro výzkum odborného vzdělávání a přípravy.

Tato kapitola se zabývá aspekty flexibility firem a z nich vyplývajícími požadavky na kvalifikace, problémy podnikového vzdělávání, udržení jeho absolventů a dalšího vzdělávání. Diskutuje se také o projektu šetření podniků – zejména o longitudinálních a panelových šetřeních.

Rozhodující činitelé v politice a v podnicích a také výzkumní pracovníci vyžadují spolehlivé informace o vývoji poptávky podniků po pracovních silách a o kvalifikačních požadavcích. Některé z hlavních důvodů pro to jsou: nedostatečné využívání lidských zdrojů způsobené nezaměstnaností nebo neadekvátním zaměstnáním a potřeba posílit konkurenceschopnost investicemi do lidského kapitálu.

Dostupná data na poptávkové straně jsou však skromná ve srovnání s daty na nabídkové straně (pracovníci). Ačkoliv se systematicky shromažďuje velký počet podnikových údajů, nejsou tyto údaje zaměřeny na aspekty profesní přípravy a kvalifikací a jejich faktorů vlivu – nebo je dokonce opomíjejí, a přitom jsou tato témata velmi důležitá (Lynch, 1998).

Mnohé otázky mohou být řádně zodpovězeny pouze kombinací údajů o zaměstnancích a o podniku. Jsou to například: Vývoj kvalifikací a kvalifikačních požadavků, poptávka po nahrazování pracovníků a náborové chování podniku, nedostatek kvalifikací nebo nadbytečná kvalifikace, výdělky a otázky týkající se evaluace veřejně financovaných opatření profesní přípravy.

Kapitola se zaměřuje na některé z těchto aspektů: požadavky na profesní přípravu a kvalifikace vyvolávané zvýšenou flexibilitou firem, podnikové vzdělávání a udržení jeho absolventů a trendy v další profesní přípravě. Tyto oblasti jsou nejvhodnější k demonstrování potenciálu šetření podniků.

6.1. Metodické aspekty

Existují dva základní přístupy ke shromažďování údajů na úrovni podniku: průřezová a longitudinální šetření. Ačkoliv jsou longitudinální šetření – např. panely identických podniků za určité časové období – mnohem náročnější na čas a dražší, mají nesporné výhody pokud jde o úplnost, konzistentnost a hodnověrnost.

Navíc shromažďování dat v opakovaných průřezových šetřeních není výrazně levnější, protože velké podniky musí být ve vzorku hodnoceny nadproporčně. Longitudinální šetření – tak jako opakovaná průřezová šetření – mohou používat modulové dotazníky s klíčovými položkami zahrnutými v každém šetření a s variantními položkami (např. těmi, které nepodléhají rychlým změnám) aplikovanými v delším časovém rozpětí.

Pokud jde o zpracování dat je největší výhodou longitudinálních (panelových) šetření zvažování heterogenity podniků, vztahů příčina-následek a úpravy chování podniku.

Nevýhodou longitudinálních šetření je selektivnost problémů způsobená mezi jiným úmrtími panelů. Obecně je pravděpodobnost přežití nově založených firem značně nižší než firem, které existují již delší dobu. Z toho důvodu by měl být panel pravidelně doplňován novými firmami, které by měly být v longitudinálním vzorku zastoupeny nadprůměrně.

Existují některé důležité aspekty, které dokonce vyžadují panelová data. Jsou to například:

- náklady na přizpůsobení personálu změněným požadavkům – tyto náklady se normálně nahromadí v delším časovém období;
- otázka, proč podnik neposkytuje vzdělávání vůbec, nebo jen v určitém období;
- vývoj v průběhu doby může být lépe analyzován opakovaným dotazováním u identických jednotek; to umožňuje rozlišovat mezi změnami v chování jednotlivých firem a změnami ve složení množiny firem;
- otázky, týkající se minulých období (jak jsou používány v průřezových šetřeních), jsou náchylné k chybné interpretaci; to nemluví ve prospěch panelových údajů shromažďovaných v delším časovém období.

Důležitá otázka při provádění podnikových šetření se týká adekvátní jednotky šetření. Má to být závod jako lokální jednotka, nebo podnik, který může být konglomerátem několika závodů?

Obvykle se dává přednost závodu, jako lokální jednotce, protože rozhodování o vzdělávání a náboru je v průběhu reorganizace podniků přenášeno na nižší úrovně. Důležité indikátory

(objem výroby, fluktuace, pracovní doba, mzdy atd.) jsou pravděpodobněji zjistitelné na úrovni závodu. Šetření další profesní přípravy (CVTS – *Continuing vocational training survey*, Evropská komise, 1998) odhalilo, že informace o další profesní přípravě často nejsou na úrovni hlavního podniku k dispozici.

6.2. Vybraná šetření podniků

Vybraná šetření podniků – průřezová nebo longitudinální – která obsahují informace o vzdělávání a kvalifikacích jsou prováděna několika národními a nadnárodními organizacemi (tabulka 3.18).

Tabulka 3.18: **Vybraná šetření podniků a závodů¹ s údaji o profesní přípravě**

Region	Název šetření	Témata šetření	Organizace	Rok	Vybrané publikace
Evropská unie	<i>Continuing vocational training survey</i> – CVTS (Šetření další profesní přípravy)	další profesní příprava	Eurostat	1993	Eurostat, 1997; EK, 1998; EK, Eurostat, Cedefop, 1997, 1999
	Studie Price Waterhouse Cranfield	manažerská praxe			Brewster a kol., 1994
Německo	<i>IAB-Betriebspanel</i> Panel závodů IAB	personální politika a politika zaměstnanosti (zaměstnání, kvalifikace, vzdělávací opatření, udržení absolventů, DPP ² atd.)	<i>Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung</i> (Ústav pro výzkum trhu práce a povolání)	od roku 1993	Bellmann a kol., 1996, 1999
	<i>Hannoveraner Firmenpanel</i> (Panel hannoverských závodů)	personální politika a politika zaměstnanosti	Hannoverská univerzita	1993-1995	Brand a Carstensen, 1995
	<i>Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung</i> (systém včasného rozpoznání vývoje kvalifikací)	profesní příprava	9 ústavů	od roku 1998	Alex a Bau, 1998, 1999
	<i>Kosten und Nutzen betrieblicher Berufsausbildung</i> (Náklady a užitek podnikové profesní přípravy)	profesní příprava (náklady, zisky z počáteční profesní přípravy)	BIBB – <i>Bundesinstitut für Berufsbildung</i> (Spolkový ústav odborného vzdělávání)	od roku 1994	Bardeleben a kol., 1995, 1997
	<i>Weiterbildungserhebungen</i> (šetření dalšího vzdělávání)	DPP (délka, účastníci, náklady)	IW – <i>Institut der deutschen Wirtschaft</i> (Ústav německého hospodářství)	1987, 1992, 1996	Weiβ, 1997
USA	NES – <i>National employer survey</i> (Národní šetření zaměstnavatelů)		<i>National Center on the Educational Quality</i> (Národní středisko pro kvalitu ve vzdělávání)		Lynch a Black, 1995
	<i>Longitudinal research database</i> (databáze longitudinálního výzkumu)		<i>US-Bureau of Census</i> (Statistický úřad USA)		Troske, 1999
	BLS survey of employer provided training (šetření BLS o vzdělávání poskytovaném zaměstnavateli)	DPP	US-Bureau of Labour Statistics (Úřad statistiky pracovních sil USA)		Frazis a kol., 1995
	<i>ASTD state of the industry report</i> (zpráva ASTD o stavu průmyslu)	DPP, manažerská praxe	<i>American Society for Training and Development</i> (Americká společnost pro profesní přípravu a rozvoj)	od roku 1997	Bassi a McMurrer, 1998, 1999; Troske, 1999

¹Termín „závod“ v této kapitole označuje nejmenší samostatnou jednotku (pozn. překl.)

² DPP = další profesní příprava

Pramen: Bellmann, 2000.

Nejrozsáhlejším evropským šetřením v oblasti OVP je Šetření další profesní přípravy (CVTS, které provedl Eurostat v roce 1993 s podporou národních statistických úřadů. CVTS bylo opakováno v roce 2000. Výhodou tohoto šetření je možnost mezinárodního srovnávání. V roce 2000 byla zlepšena koordinace národních dotazníků a určení determinant v rozhodování o DPP.

6.3. Vybraná témata zahrnutá do šetření podniků

Některá témata v oblasti výzkumu profesní přípravy – úzce spojená s trhem práce a s podniky – lze adekvátně zjišťovat pouze v šetřeních lidí a podniků (strana nabídky a poptávky).

Soustředíme se na tři témata zahrnutá do různých šetření podniků: flexibilita firem; chování podniků v profesní přípravě a udržování absolventů v podniku; další profesní příprava. Ta ukazují potenciál šetření podniků pro hlubší analýzu základních příčin a následků.

6.3.1. Flexibilita podniků

Opatření firem určená pro zvýšení flexibility jsou úzce spojena se zvýšením požadavků na kvalifikace. Změny v organizační struktuře podniku, např. týmová práce, přenášení odpovědnosti v důsledku zplošťující se hierarchie, zavádění produkce „*just-in-time*“ atd., směřují ke zvýšení poptávky po kvalifikovaných pracovnících a k nezbytnosti dalšího vzdělávání. Uzavírání dílčích smluv (*subcontracting*) a využívání zdrojů mimo podnik (*outsourcing*) má za následek vznik nových servisních podniků v blízkosti výroby. Rozhodujícím činitelem proto není výhradně využívání a rozmístění pracovníků, ale také celková struktura podniku, jeho lidské zdroje a strategie.

Existují těsná spojení mezi interní a externí flexibilitou na jedné straně a hospodářským růstem, konkurenceschopností a zaměstnaností na straně druhé (Evropská komise, 1993; OECD, 1996). Podniky se snaží restrukturalizovat svou organizaci práce a produkci. Vzrůstá vědomí toho, že flexibilita pracovníků je pro úspěšnost klíčová a že vzniká především ze získávání nových dovedností a kompetencí.

Reorganizace obchodního procesu, který zahrnuje celý řetěz přidané hodnoty podniku včetně subdodavatelů a zákazníků, směřuje k lepšímu využívání kvalifikačního a motivačního potenciálu zaměstnanců. Proto jsou kompetence a povinnosti racionálním způsobem decentralizovány.

Vytváření samostatných center, navrácení procesů zlepšování z centrálních do operačních oddělení (proces neustálého zlepšování), intenzivní týmová a skupinová práce a komplexní řízení jakosti (*total quality control*) jsou některé aspekty, které mohou být zachyceny v šetřeních podniků tak, aby se zjistilo, do jaké míry jsou podniky na cestě ke zvýšené interní nebo funkční flexibilitě.

Brewster, Hegewisch a Mayne (1994) zdůrazňují, že podniková flexibilita často neznamena jen interní flexibilitu, ale i externí a numerickou flexibilitu. Příliv a odliv personálu, atypické pracovní smlouvy, úpravy pracovní doby a objevení se kmenových a marginálních pracovníků v jednom podniku jsou klíčovými proměnnými, které by také měly být součástí šetření podniků.

Existují úzká spojení mezi interní a externí flexibilitou. Vysoká externí flexibilita může ovlivnit produktivitu práce, angažovanost personálu, nábor a interní mobilitu. Od vzdělávání pomocných sil, sezónních, dočasných a okrajových pracovníků se upouští, protože se nevyplácí.

Funkční flexibilita v podniku tedy bude rozhodující pro dlouhodobě orientovanou politiku podniku týkající se adaptace na externí požadavky. Šetření podniků by měla poskytovat informace o strategiích, jimiž se řídí různě velké firmy, aby se tak přizpůsobily potřebám trhu, zákazníků a produkce a sladily tyto potřeby s pracovní dobou, interními kvalifikacemi a participací pracovníků.

Praxe řízení lidských zdrojů byla předmětem různých evropských případových studií. Zajímavá jsou také srovnání mezi evropskými a americkými firmami, která naznačují přibližování těchto různých „filozofií“ (Nyhan, 1999).

Nepřekvapuje, že důraz kladený na flexibilitu trhu práce je příliš úzký a měl by být nahrazen širší perspektivou teorie organizace. Švédská studie NUTEK (1996) definuje flexibilní organizaci čtyřmi charakteristickými rysy: organizované zlepšování znalostí a

dovedností; přenášení odpovědnosti; plochá hierarchie a systémy individualizovaných mezd. Z tohoto hlediska je v popředí celá struktura organizace, její lidské zdroje a strategie, nejen rozmísťování pracovníků.

Rozšíření flexibilních organizací je jedním z hlavních témat analýzy Bellmanna a kol. (1996) založené na panelu závodů IAB. Studie se zabývá flexibilními podniky a pracovní dobou, flexibilitou mezd, inovacemi produktů a výrobních procesů, výzkumem a vývojem a stavem počáteční a další profesní přípravy. Zajímavý je také vliv zavádění a rozšiřování flexibilních forem organizace práce a vliv inovací na zaměstnanost pracovníků s různými kvalifikacemi.

Některé významné výsledky panelu IAB jsou (Bellmann, 2000):

- snížení počtu pracovníků s nízkou kvalifikací a zvýšení počtu kvalifikovaných a vysoce kvalifikovaných pracovníků (zejména absolventů vysokých škol);
- firmy procházející procesem inovace ve výrobě a službách se vyznačují vysokým nárůstem zaměstnanosti;
- organizační změny, např. skupinová práce, omezení hierarchie, přenesení odpovědnosti na nižší úroveň, slučování oddělení, zakládání ziskových středisek (*profit centres*), zavádění produkce *just-in-time* mají tendenci snižovat počet pracovníků v podniku, přinejmenším krátkodobě;
- dlouhodobě vede organizační restrukturalizace ke zvýšení zaměstnanosti kvalifikovaných a vysoce kvalifikovaných pracovníků;
- zejména MSP mají vysoký potenciál pro organizační změny.

6.3.2. *Vzdělávání a udržování pracovníků*

Šetření podniků umožňují analyzovat intenzitu a provádění vzdělávacích aktivit firem i důvody pro poskytování profesní přípravy v důsledku specifických podnikových struktur (např. velikost podniku či odvětví). Díky pozorování chování podniků v oblasti vzdělávání za delší dobu mohou být analyzovány změny a jejich důvody. Níže uvedené výsledky jsou z německých šetření (viz tabulka 3.18).

(a) Některé výsledky panelu závodů IAB:

- MSP poskytují (učňovskou) přípravu v nadprůměrném množství vzhledem k počtu zaměstnanců; připravuje se v nich více než 50 % všech učňů;
- existuje obecný trend omezovat vzdělávající podniky; chování firem v oblasti vzdělávání je závislé na odvětví, velikosti podniku, na předpokládané fluktuaci, kvalifikační struktuře pracovníků a na druhu regionu (velké město, periferie, venkov);
- profesní příprava je ve většině výrobních odvětví poskytována v nadprůměrné míře, zatímco v odvětví služeb vztahujících se k výrobě je její poskytování podprůměrné;
- angažovanost firem ve vzdělávání může být bržděna nedostatkem způsobilosti vzdělávat, vysokými náklady na profesní přípravu, neschopností udržet lidi po absolvování přípravy v podniku a nedostatkem vhodných uchazečů;
- srovnání změn v zaměstnanosti a poskytování učebních míst ukazuje, že firmy snižují zaměstnanost mnohem více, než počet učebních míst;
- výsledky analýzy různých vlivů na udržení pracovníků po absolvování profesní přípravy ve firmě ukazují, že firmy vzdělávají více mladých lidí než odpovídá jejich vlastní poptávce po kvalifikovaných pracovnících. Neudrží všechny absolventy, pokud zisky klesají nebo se zhorší situace v podnikání;
- rostoucímu počtu mladých lidí jsou po ukončení profesní přípravy nabízeny smlouvy na dobu určitou nebo na zkrácený úvazek.

(b) Šetření podniků jsou také jádrem nového systému „včasného rozeznávání potřeby kvalifikací“ podporovaného BMBF a prováděného společně 9 německými výzkumnými ústavy. BIBB provádí šetření v přibližně 1900 referenčních firmách ochotných účastnit se této

činnosti pravidelně. Otázky se týkají jejich angažovanosti ve vzdělávání a dalším vzdělávání, změn v kvalifikačních požadavcích v průběhu inovace produktů a pracovních procesů. Infas analyzuje MSP v sektoru služeb a ISW se na základě rozhovorů s podniky, které „stanovují trendy“, pokouší identifikovat trendy v kvalifikacích, vyplývající např. z používání nových technologií.

(c) BIBB několikrát provedl analýzu nákladů a zisků z profesní přípravy na základě případových studií podniků. Ukázalo se, že náklady podniku na přípravu lze zaznamenat mnohem snadněji než prospěch z ní, zejména ten dlouhodobý. Podniky školí proto, aby získaly kvalifikované pracovníky, kteří nejsou k dispozici na externím trhu práce. Profesní příprava také umožňuje identifikovat nejschopnější mladé talenty, zlepšit jejich angažování ve firmě a snížit míru fluktuace.

6.3.3. Další profesní příprava

Mnohé (většinou ekonometrické) analýzy založené na šetření podniků se zabývají výnosy z DPP a jejím vlivem na produktivitu. Tyto studie se často zaměřují na evaluaci veřejně financovaných opatření DPP.

V panelu závodů IAB byl v roce 1997 použit speciální dotazník týkající se DPP poskytované podniky. Výsledky ukázaly, že:

- ochota firem nabízet DPP se zvyšuje s jejich velikostí;
- nabídka DPP se značně liší podle odvětví, nejméně častá je v zemědělství, hotelech, restauracích a v odvětví čištění;
- kvalifikační struktura pracovníků, investice do modernizace a nedostatek kvalifikovaných pracovníků na externím trhu práce jsou hlavními faktory ovlivňujícími aktivitu DPP;
- pracovníci s vyšší kvalifikací mají výrazně lepší šanci účastnit se opatření DPP než pracovníci s nízkou kvalifikací;
- aktivity DPP jsou úzce spojeny s rámcovými podmínkami, zejména s cíleným rozmístěním pracovních sil a konceptem organizace práce;
- větší podniky považují DPP za doplňkovou strategii k počáteční profesní přípravě, zatímco MSP obvykle nemají pro DPP systematickou strategii.

Šetření další profesní přípravy (CVTS) provedené Eurostatem v roce 1994 v rámci programu FORCE sestávalo z rozhovorů s 50 000 zástupci podniků s více než 9 zaměstnanci. Ve zprávě Evropské komise (1998) o tomto šetření jsou mimo jiné uvedeny informace:

- o aktivitách podniků v DPP, o míře účasti pracovníků v nich a o formách programů;
- o délce a intenzitě účasti pracovníků v DPP;
- o budoucích kvalifikačních požadavcích a o odhadech dalšího vývoje aktivit DPP.

OECD (1998) na základě přehledu literatury z různých zemí dochází k závěru, že profesní příprava zvyšuje mzdy jednotlivců, má však také pozitivní vliv na produktivitu firem, které vzdělávají a inovují. Rozdíly v produktivitě jednotlivých zemí jsou připisovány různým investicím do lidského kapitálu. Podnikové vzdělávání má největší dopad na výkonnost, pokud je prováděno ve spojení se změnami v organizaci práce, struktuře pracovních míst a s technologickými inovacemi.

Zpravodaj	Odborné vzdělávání v zahraničí (do roku 2000 Zpravodaj VÚOŠ)
	Vydavatel: Národní ústav odborného vzdělávání – Anna Konopásková Weilova 6, 102 00 Praha 10 – Hostivař. Tel. 274 862 251, fax 274 863 380. E-mail: konopask@nuov.cz http://www.nuov.cz Vydávání povoleno MK ČR pod č. registrace E 10679.