

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra andragogiky a personálního řízení

Transformační procesy, řízení a vzdělávání
v malých a středních podnicích

práce k rigoróznímu řízení

Vladimír Novotný

Praha 2009

Prohlášení

prohlašuji, že jsem rigorózní práci zpracoval samostatně za použití literatury a pramenů uvedených v bibliografii této práce.

.....

Vladimír Novotný

Anotace rigorózní práce

Rigorózní práce se zabývá transformačními procesy, které probíhají v malých a středních podnicích jako reakce na zhoršující se makroekonomické podmínky v celé společnosti v závislosti na celosvětovou finanční a ekonomickou krizi). Důležitou součástí podnikových procesů je stabilizace lidských zdrojů i prostřednictvím zvyšování kvalifikace pracovníků, která by měla být do značné míry univerzální a přizpůsobivá změnám či potřebám podniku. Tato práce vyústí v konkrétní návrhy, jak zlepšit řízení lidských zdrojů a vzdělávání v malých a středních podnicích. V této souvislosti jde zejména o využívání a realizaci podpůrných programů Evropské unie, zavádění e-learningu a koučování do řídicí a vzdělávací praxe. V neposlední řadě se musí management malých a středních podniků rozhodnout, které personální činnosti bude provádět sám a které už je výhodnější převést na outsourcing, tj. na expertního poskytovatele služeb.

The Annotation of the Doctoral Thesis

The doctoral thesis deals with transformation processes being in progress in small and medium-sized enterprises in response to deteriorating macroeconomic conditions affecting their activities (financial and economic crisis). An important part of the processes represents the enterprises' care of their employees' qualification which should be considerably universal and accommodative to any changes within the enterprise. The thesis concludes with concrete proposals how to improve human resources' management and the education in small and medium-sized enterprises. In this context, it is particularly the implementation of EU supporting programmes within the managerial and educational practice. Not least, any small and medium-sized enterprise must decide which of its personnel activities it is better to carry out on its own and when is it more convenient to use outsourcing, i.e. an external services' provider.

Obsah

Úvod.....	4
1. Transformace hospodářského a podnikového prostředí	7
2. Transformace podniku, firemní kultura, lidské zdroje a učící se organizace	20
3. Rozšiřující se kompetence firem.....	31
4. Malé a střední podniky v hospodářství	39
5. Řízení lidských zdrojů „nejen“ v malých a středních podnicích	47
6. Komparativní pohled na vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích.....	54
7. Doporučení ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.....	61
Bibliografie	78

Úvod

Předložená rigorózní práce je zaměřena na dva hlavní okruhy problémů. Prvním problémem je zkoumání současných problémů v hospodářském prostředí a reakcí podniků na ně. Autor práce se domnívá, že podniky se nachází v neustálém procesu transformace v závislosti na vnější okolí jejich činnosti. Jsme svědky výrazné celosvětové finanční a ekonomické krize, která má velký dopad na zaměstnanost a určitě i poznamenává sociální sféru. Podniky v průmyslu i službách zpomalují svoji činnost, jsou nuceni propouštět pracovníky a hledat cestu jak z toho ven. Nacházejí se v makroekonomicky nepříznivém období a jsou velmi citlivé na nepříznivý vývoj poptávky. Autor, sám jako podnikatel, v hospodářských a společenských problémech doslova „žije“. Vidí, že jsou prakticky ohroženy všechny dělnické profese napříč podnikatelským spektrem. Jsou však ohroženy i tzv. technicko-hospodářské a administrativní profese, včetně sekretárek. Nemluvě o tzv. nekvalifikovaných silách jako jsou pomocné síly v kantýnách, kuchyních a uklízečky. Pokud už se tak neděje bude propouštět i sektor služeb, nevyjímaje poradenské firmy apod.

Rigorózní práce se v druhém bloku problémů zabývá malými a středními podniky, jejich postavením a rolí v ekonomice a následně určujícími determinantami řízení lidských zdrojů. Snaží se vymezit rozdíly mezi podniky velkými a malými a následně poukázat na skutečnost, že podniky malé a střední jsou více flexibilní a relativně více připravené na hospodářské otřesy. Má to však jedinou výjimku, a tou jsou menší podniky svázané s jedním dominantním odběratelem, na které se zpravidla rychle přenesou jeho hospodářské problémy. To ostatně nyní vidíme u automobilového průmyslu v současnosti.

Předložená rigorózní práce se snaží prokázat, že pro **další rozvoj podniků v období přetrvávající krize bude klíčovým faktorem odborná kvalifikace pracovníků daného podniku**. Rozvoj této kvalifikace je pro podnik důležitý a to i pro jeho existenci či transformaci. Práce navazuje na výsledky výzkumného projektu MŠMT č. 2E06044 „*Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malých a středních podniků*“, jehož řešitelé byly Fakulta managementu VŠE

v Jindřichově Hradci, Ekonomická fakulta Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích a Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze.

Uvedený výzkum potvrdil skutečnost, že **vzdělávání v podniku je základem rozvoje lidských zdrojů**. Musí však být zaměřeno na jednání a chování pracovníků, jejich role v závislosti na zastávané pracovní pozici, Vzdelávací činnost by měla zasáhnout poměrně široký rozsah podnikových i mimopodnikových činností s prioritními cíli rozšiřování a zkvalitňování řídicích a profesních kompetencí. Výzkum též ukázal, že v podnicích má své místo i vzdělávání a učení iniciované „ze zdola“, kdy se schází manažeři či skupiny specialistů, aby se vzájemně informovali o aktuálně řešených problémech ze širšího hlediska.

Pro každý podnik jsou procesy vzdělávání a rozvoje pracovníků důležité, neboť ovlivňují celý systém řízení. Systém řízení by pak měl působit dovnitř firmy koordinačně, tj. sladit působení jednotlivých stupňů řízení podílejících se na výrobních procesech či poskytovaných službách. Jedná se o podporu synergického působení technických zařízení a lidských zdrojů v podniku. Všechny tyto procesy jsou v průběžně analyzovány. Výsledky analytické činnosti pak vyúsťují v konkrétní návrhy jak pružně zdokonalit řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Práce vychází z předpokladů, že vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky jsou trvale velice složité zejména i proto, že stále větší množství personálních otázek je regulováno legislativou. Ekonomický růst zaznamenaný v posledních 10-ti letech vyvolal velkou poptávku po lidských zdrojích, čímž také postupně zvyšoval její cenu na trhu práce. V poslední době se na lidské zdroje se stále více pohlíží jako na nejcennější zdroj organizace či podniků. V praxi se rozvíjí celá řada nových postupů jak lidi motivovat k vyššímu výkonu, jak investovat do jejich přípravy, zvyšování kvalifikace a systému dalšího vzdělávání. Dnes se dá již hovořit o určité globální koncepci lidských zdrojů, která má často lokální podobu zejména v nástrojích, metodách a formách personálních činností. Řízení lidí je stále více vázáno na firemní kulturu a je hodnotově orientováno více než kterákoliv jiná oblast podnikových činností.

Předložená rigorózní práce se zabývá aktuálními otázkami rozvoje malých a středních podniků. První komplex otázek tvoří nutnost transformace těchto podniků a jejich činnost v závislosti na současnou ekonomickou krizi. Do této oblasti patří formování základních kompetencí řízení malých a středních podniků, které jim umožní přežití v prostředí hospodářské krize. Druhý okruh problémů přináší zamyšlení nad vztahem systémů řízení, firemní kultury a řízením lidských zdrojů. V malých a středních podnicích je možno pozorovat velmi úzké propojení těchto „fenoménů“ firemního života. Třetí okruh problémů se týká rozvoje a vzdělávání pracovníků v podnikové sféře, resp. návrhů co je možno v této oblasti zlepšit a zdokonalit. Práci autor chápe jako pokus přispět do diskuze o posílení role malých a středních podniků v rámci celého hospodářství naší společnosti.

1. Transformace hospodářského a podnikového prostředí

Dnes v zásadě můžeme mluvit o tom, že se každý podnik ocitá v permanentní transformaci svých činností. V odborné literatuře se v této souvislosti objevuje pojem změna. Autor práce je názoru, že **změna však znamená dílčí problém** a týká se pouze jednotlivostí. **Transformace naproti tomu představuje komplexní procesy**, se kterými se podnik musí vyrovnávat. Transformace ve své podstatě představuje „přírodní zákon“ vývoje, který se promítá i do ekonomiky. Každý podnik vlastně neustále bojuje i o přežití a v tomto kontextu by mělo platit: „Transformace není nějaká příležitostná nebo zvláštní činnost, ale je to nikdy nekončící cesta za poznáním. Proto je transformační hledisko či transformační „nastavení“ myslí manažerů základem existence podniku. Podnik zůstávající beze změny je podnik, který se neučí a který nereaguje na podněty ze svého okolního prostředí a jeho budoucnost je tak určitě ohrožena.

Harvey- Jones (In: Wiren, Heyel, 2001, s. 21) píše: „...úkolem průmyslu je nepřetržitě, rok za rokem, vyrábět více věcí, lepších věcí a používat méně přírodních zdrojů. Řízení není záležitostí současného stavu. Spočívá v udržení co nejvyšší míry změny, kterou organizace a lidé v ní zvládnou.“ **V práci manažerů jde vlastně o to, aby usilovali o co nejvyšší míru změn.** Transformace podniku není jen řada technik, nových metod, nových struktur, nových strategií. Je to otázka blíženi se „novému vzoru“, který Kuhn definoval jako „...konstalaci nových pojmů hodnot vnímání a praxe sdílená určitým společenstvím, která vytváří určitou vizi reality. Tato vize je pak základnou pro způsob organizace tohoto společenství.“ (In: Wiren, Heyel, 2001, s.27).

V angličtině i v češtině slovo „transformovat“ znamená zcela změnit vzhled nebo charakter něčeho nebo někoho. Nejde zde o individuální změnu, ale kolektivní změnu podniku. Kolektivní v tom smyslu, že transformaci sdílí všichni pracovníci a že transformace má vztah k životnímu cyklu podniku. Greiner (1985) transformaci promítl do životního cyklu podniku:

1. Když je podnik malý, roste tvůrčím způsobem a jeho růst můžeme přičíst individualitě jednoho člověka nebo úzkého kolektivu několika málo lidí, kteří jsou schopni realizovat nějakou inovativní myšlenku. Myšlenka se ujme a organizace v rámci svého rozvoje může přibírat další nové pracovníky. V určité etapě nastane stagnace nebo až krize vedení lidí. Aby organizace přežila tuto první krizi, je nezbytné ustanovit silného manažera, který nutně nemusí mít specifické znalosti o původním tvůrčím nápadu, na základě něhož byla organizace založena.
2. V druhé růstové etapě získává organizace funkční účinnost. Dotváří se účetní systém, formalizuje se styl a vzniká nová struktura pravomocí, ale to vede k částečné a časově omezené krizi autonomie lidí. Pracovníci na nižší úrovni se začínají cítit omezeni. Původcem tohoto pocitu je centralizovaná řídicí struktura a přesvědčení, že si mezitím osvojili znalosti o trhu a organizačních procesech, které jsou vrcholové úrovni známé. Tito pracovníci na nižších úrovních cítí, že jsou připraveni převzít více odpovědnosti.
3. Firma se posune do třetí etapy a to do etapy delegace. Větší díl odpovědnosti se deleguje směrem dolů a často se organizace rozdělí na decentralizované provozy. To ji dovede k dalšímu krizovému bodu, kterým je kontrola. Tým vedení podniku přestává mít potřebný přehled o všech aktivitách, které probíhají pod hlavičkou firmy. Někteří vrcholoví manažeři se pokoušejí o zpětnou decentralizaci. Jiní akcentují, že se bude pokračovat v decentralizovaných strukturách. V obou případech však v této etapě organizace potřebuje spíše koordinaci než kontrolu. Je nutné všechny pracovníky motivovat a zaměřit ke stejnému cíli se stejnou vizí.
4. Potom se organizace posune do čtvrté etapy, kdy firma roste pomocí koordinace. Tato etapa může být velmi produktivní. Klade se v ní větší důraz na výkonnost a rozvoj pracovníků. Organizace najme specialisty pro oblast řízení lidských zdrojů a čerpá výhody z jejich specializace. Nakonec však přichází krize byrokracie. Je najednou tolik koordinace, že je málo času na skutečnou práci. Alespoň tak to vidí lidé v dílnách, odděleních a kancelářích.
5. Pátá a poslední pozorovatelná fáze vývoje firmy je růst pomocí spolupráce. Mnoho podniků se naučilo pracovat pomocí organizované spolupráce

a ukázalo se to být velmi prospěšné. Organizace podniku se zaměřuje na řešení problémů pomocí týmů a přestává realizovat názory jednotlivců.

Příliš často se v podnikání zdůrazňuje „co je“ namísto „co by mohlo být“. Zvláště podniky, kterým se podařilo snadno, nebo rychle dosáhnout úspěchů mají sklon předpokládat, že to co bylo úspěšné v minulosti, bude úspěšné i v budoucnosti. V tom se však mýlí, protože prostředí, v němž podnik pracuje, se neustále mění.

Transformační změny přesahují dílčí kroky, které často znamenají, že pouze zvyšujeme objem toho, co už máme. Podniky přijmou opatření např. k dosažení lepší kvality výroby či služeb. Mohou určitě dosáhnout určitého zlepšení. Nebude-li to však součástí transformačního přístupu, nedostaví se očekávaný efekt. Dosažení předpokládaného efektu **transformace předpokládá změnu zaměření strategického myšlení podniku. Nepřetržité zlepšování je důležité, ale jednorázové radikální zlepšení je ještě významnější. Nové nástroje a nové techniky je třeba propojit s novými způsoby myšlení vedoucími k transformaci podniku.** „Nové“ přístupy myšlení jsou radikálně odlišné od tradičního přístupu „naříd' a kontroluj“, který byl po mnoho let v podnikání dominantní. **Transformace podniku začíná u postojů pracovníků, u změn v postojích majitelů i manažerů.**

Na počátku 20. století Taylor napsal: (In: Wiren, Heyel, 2001 s. 19 a násl.) „Stěží najdete schopného dělníka, který nevěnuje značný čas tomu, aby studoval, jak by mohl pracovat pomaleji a přitom přesvědčil svého zaměstnavatele, že pracuje svižně. V našem systému (tj. podle Taylorových návrhů) řekneme dělníkovi přesně co má dělat a jak to má dělat. Když se snaží na těchto příkazech něco vylepšit, je považován kverulanta či za neúspěšného. Matsushita srovnával Japonsko se západní Evropou a USA: „My vyhrájeme a průmyslově vyspělý Západ prohraje. Nemůžete s tím mnoho udělat, protože důvody vašeho nezdaru jsou spjaty přímo s vámi. Vaše podniky jsou vybudovány podle Taylorova vzoru. Ještě horší je, že všichni tak myslíte. Vaši šéfové vše vymýšlejí a dělníci utahují šroubky, jste hluboce přesvědčeni, že je to správný způsob, jak se má řídit podnik. Podle vašeho pojetí podstata řízení je dostat myšlenky z hlav vašich šéfů do rukou vašich dělníků. My jsme vaše myšlení překonali. Uvědomujeme si, že podnikání je dnes komplexní a přežití firem je velmi ohroženo ve stále méně předvídatelném a okolním prostředí,

které je plně nebezpečí. Trvalá existence firem záleží na tom, jak se jim podaří mobilizovat každý gram inteligence svých lidí.“

Tento kontrast přístupů k řízení lidí v americkém a západním podnikání ve srovnání s japonským je do značné míry příznačný pro 60. a 70 léta minulého století. **V současné době jsme svědky zavádění globalizačních tendencí, kdy dochází k vzájemnému ovlivňování systémů a prvků řízení v podnikové sféře.** Mluvíme o budování globálních systémů řízení s lokálními specifikacemi podle zemí, kde nadnárodní koncerny působí.

Přesto všechno dává často odborná literatura do protikladu dva jiné, různé hlavní přístupy k řízení podniku. Evans (2007, s.7) je charakterizuje takto:

Starý přístup	Nový přístup
Hierarchie	Sítě vztahů
Manažeři vymýšlejí a přikazují pracovníkům, co mají dělat	Manažeři umožňují, pracovníci přemýšlejí a pracují
Funkcionální organizace (vertikální)	Spolupráce mezi funkcemi (horizontální)
Mechanický	Organický
Konzistence	Pružnost
Jednotlivé techniky řízení	Celé systémy řízení
Řešení jednotlivých problémů	Celkový přístup k podniku jako organizmu

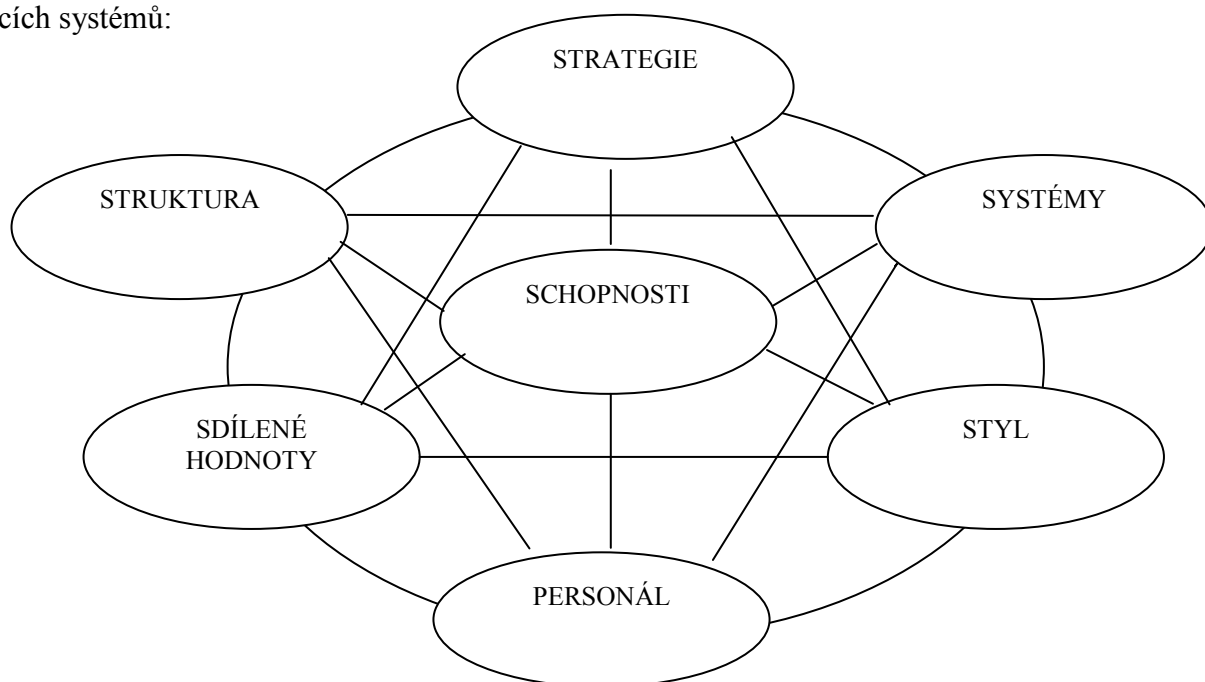
Obr. č. 1 Hlavní přístupy k řízení podniku podle Evanse

Autor práce je názoru, že takto „extrémně“ lze rozlišit přístupy k řízení firmy jen v učebnici. Ano, lze v praxi opravdu pozorovat přístupy k řízení podniku charakterizované jako autoritativní, konzervativní či příkazové. Na druhé straně jsou také časté přístupy tzv. flexibilní, kdy rozhodování manažerů je velmi přizpůsobivé situacím, kdy naopak podnik lavíruje ve své činnosti, nebo se pohybuje „ode zdi ke zdi“. Všechno je věc kompromisu. Spíše než dva v tabulce popsané „extrémy“ lze v praxi registrovat smíšené praktiky. **Prostě manažeři někdy musí být v „řídících aktech“ konzervativní a někdy pružní. Někdy musí řídit koncepčně, někdy od**

jednoho obchodního případu k druhému. Nikdy však nesmí zapomínat na transformační procesy.

Nejznámější strategii transformace a změn v podniku vytvořil Mc Kinsey (Mužik, 2008). Strategii, strukturu a systémy označuje tento autor za tvrdé aspekty a styl, personál, schopnosti a sdílené hodnoty označuje za měkké aspekty v systému řízení podniku.

Tato strategie spočívá ve vzájemném propojení všech výše uvedených prvků řídicích řídicích systémů:



Obr. č.2 Transformační strategie podniku (podle Mc Kinsey)

Při každém programu transformace podniku je užitečné se podívat na těchto 7S a zjistit, co se dělá ve vztahu ke každému z nich. To uvede do pozitivních souvislostí standardní diagnostické nástroje, jako je SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) a analýza PEST (politické, ekonomické, sociální a technologické souvislosti podniku).

Transformace podniku potřebuje plné zaujetí vrcholového managementu. Zásadně se týká všech pracovníků firmy, nikoli pouze těch „nahore“, kteří rozhodují, kdo co udělá. Donald Peterson, prezident firmy Ford nevěří na koncepci silné všemocné vedoucí osobnosti. Je přesvědčen o tom, že trvale probíhající transformace podniku vyžaduje od všech pracovníků akceptaci, odpovědnost, a to za budoucnost

svoji, ale i svého podniku. Podle tohoto manažera je nutná transformace spočívající v posunu od postoje a stylu práce „naříd' a kontroluj“ k postoji a stylu práce „zmocni a pomáhej“. Nicméně je skutečností, že řada manažerů ve své praxi využívá svoji charismatickou osobnost, resp. schopnost tzv. leadershipu. Tito manažeři mají „pod sebou“ skupinu lidí, které vedou všude za sebou, kde ve své kariéře působí. Tito lidé (podřízení) zužují kritérium výběru nové pracovní pozice a zaměstnavatele na to, kde zrovna „jejich“ manažer působí.

Existují různé názory na to, zda má být napřed strategie podniku a pak organizační struktura podniku nebo naopak. Ve skutečnosti je velmi často způsob, jakým je podnik strukturován dominující a podmiňuje jeho strategii. Je-li strukturován metodou „naříd' a kontroluj“ s pevnou hierarchií vztahů, může odrazovat lidi od iniciativního jednání. V dnešním měnícím se světě tak podnik může ztratit příležitosti a konkurenční schopnost. Lidé pak nebudou přicházet se svými myšlenkami a nápady a nedají podniku očekávané a potřebné pracovní nasazení.

„Klasický“ přístup k řízení firem se vyznačuje „porozuměním“ jen pro postupné změny a organizační struktura zůstává ve své podstatě nezměněná . Hlavní důraz se klade na udržení „pořádku“, a to do jisté míry omezuje prostor na diskuzi. Ztrácí se tak významná část potenciálu podniku, kterou představuje právě angažovanost zaměstnanců.

Nestačí však rozhodnout, že „podnik potřebuje změnu“. Potřebujeme vědět kde, proč a jak. Z tohoto důvodu potřebuje hloubkovou analýzu současného stavu, ale i analýzu budoucích možností podniku. Analýza musí být provedena na strategické i na operační úrovni a na úrovni procesů.

Obecnou diagnózu pro účely transformace zpracoval Coulson- Thomas (In: Wiren, Heyel, 2001 s. 84):

- Jaké jsou hlavní důvody další existence vaší firmy?
- Co by svět ztratil, kdyby vaše firma zítra přestala existovat?
- Jaká je vize vaší firmy, cíle a hodnoty? Jsou jasné? Kdo je ve firmě podporuje?
- Jak tato vize ovlivňuje vztahy firmy se zákazníky, dodavateli nebo partnery?
- Jak zjistíte, že nejste úspěšní v celé firmě nebo na vaší úrovni?'

- Jaké procesy máte, abyste si poradili s neúspěšnou prací? Přiděluje vaše firma pravidelně role a odpovědnosti, které jsou nezbytné pro transformaci? Jak? Jaké zdroje shromažďuje, aby umožnila realizaci konstruktivní změny? Jaké procesy zkoumá s cílem nastartovat iniciativy většího rozsahu vedoucí ke změně?

Podnikatelský svět je plný firem, které se netrasformovaly. Například Baldwin's byla firma, která na počátku tohoto století vyráběla nejlepší parní lokomotivy. Poněkud přezíravě pohlížela na to, když General Motors přišli s nabídkou lokomotiv s diesellovým motorem. Byli si jisti, že nepředstavují pro jejich vynikající parní lokomotivy žádnou konkurenci. Během dvaceti let firma zanikla. Důvod? Protože vlastně postupovala podle staré poučky: „Vždycky jsme to takhle dělali a fungovalo to“.

Firma Dunhill, je celosvětově známá jako výrobce výborného tabáku a kvalitních dýmek. Uvědomila si situaci, že exkluzivitu dosáhne jen v oblasti luxusního zboží. Diverzifikovala proto svoji činnost do řady dalších výrobků a služeb, které byly v souladu s jejími silnými stránkami. Proto i nadále prosperuje.

Levitt například popisuje selhání amerických železničních společností. Ty předpokládaly, že náplní jejich činnosti je provoz železnice a nebyly zaměřeny na transformaci. Ve 30. letech minulého století byly železnice jediným dominujícím způsobem přepravy lidí. Svět se však začal i „hýbat“ jiným způsobem. Rozšiřovaly se možnosti přepravy auty, autobusy, letadly apod. Americké železnice si měly uvědomit, že náplní jejich činnosti je přeprava jako taková a měly se například pustit do jiných druhů dopravy zboží a osob. Následně pak mohly např. provozovat železnici, která by však byla součástí celého integrovaného dopravního systému. Důsledkem tohoto nevyužití možného transformačního řízení je současný stav, kdy železnice postupnými kroky bojuje o své efektivní fungování.

Případová studie firmy 3M

Pět podnikatelů z amerického města Two Barbora (stát Minnesota USA) zakládá v roce 1902 společnost 3M - Minnesota Mining and Manufacturing Company, která plánuje těžit nerost, který se výborně hodí k výrobě brusných papírů a kotoučů.

Místo kýženého korundu však v dole těží anortozit, a tak firma málem zkrachovala hned v počátcích...

Zabránilo tomu odhodlání, vize a nápady jejích zakladatelů. Firma poprvé investuje do výzkumu a vývoje a začíná s kontrolou jakosti svých výrobků. Organizuje také průzkumy u zákazníků, ale i u dělníků, kteří pracují s brusnými materiály. Začátkem 20. let zahájila firma 3M revoluci v oboru s vodě odolným brusným papírem. Sortiment brusných materiálů se šíří do dalších oblastí včetně domácností a po vynálezu maskovací pásky se začíná diverzifikovat také produkce společnosti.

Koncem 30. let firma zatěžuje zřizuje výzkumnou laboratoř, která se soustředila na výzkum v perspektivních oblastech techniky. Od té chvíle se doslova rodí nápad za nápadem, které dostávají podobu v nových produktech 3M – reflexní materiály na dopravní znaky a silniční značení, celofánová lepicí páska. Ani během druhé světové války firma nepolevuje ve svém úsilí a ve snaze nalézt nové odběratele dochází k objevům stovek možných průmyslových aplikací pro lepicí hmoty. Originální nápady pokračují – ať už je to lepicí páska odolná povětrnostním vlivům anebo magnetofonový pásek. Nepřekvapí, že vůbec první nahrávka televizního vysílání byla uskutečněna na magnetické pásky 3M.

Když Neil Armstrong, první člověk na povrchu Měsíce, učinil v roce 1969 velký krok pro lidstvo, došlapoval na podrážku syntetického materiálu, jenž byl výrobkem společnosti 3M. Společnost však myslí i na každodenní starosti a hitem se stává výrobek „Scotchgard“ na ochranu tkanin před ušpiněním či uzavíratelné fólie na potraviny. Realizace nápadů, které usnadňují lidem život se stává firemní filozofií. Nové produkty tak drží pohromadě součástky automobilů, zjednodušují práci ve zdravotnictví a zvyšují komfort pacienta, zapínají plenky suchým zipem, nebo pomáhají při úklidu budov i domácností. Nápady 3M chrání knihy ve veřejných knihovnách před krádežemi a lyžařům je díky novým materiálům Thinsulate tepleji a pohodlněji...

Po více než sto letech od svého založení je firma 3M stále plná energie a nové nápady jsou kupředu unášeny miliardou amerických dolarů ročně investovaných do výzkumu a vývoje. Před pár lety to byly například nejrozmanitější řešení jak zabezpečit výrobek proti padělání či jak odhalit falzifikát. Dnes v laboratořích 3M vymýšlejí palivové články, které nahradí klasické zdroje energie.

Firma 3M působí již více než 15 let také v České republice. Její příklad ukazuje na výjimečnou schopnost transformace podniku na vnější podmínky spjaté s rozvojem s rozvojem společnosti, hospodářství, techniky a technologií.

Rovněž změna organizační struktury podniku musí být podstatnou součástí transformace. **V současné době stále více pozorujeme pohyb směrem k tomu, čemu říkáme síťová organizace** jak uvnitř firmy, tak ve vnějších souvislostech. Vytváření sítě vztahů může spočívat jednoduše v budování osobních kontaktů. Může však být i formálnější, jako např. když zákazník s dodavatelem vytvářejí pevný svazek a spolupracují k dosažení oboustranného prospěchu. Přístup budování vztahů do značné míry oslabuje starou známou hierarchii v systému „naříd’ a kontroluj“. Rozšířením síťové organizace se ovšem dostáváme k podnikatelským aliancím. Je řada firem, které v některých aspektech své podnikatelské činnosti spolupracují a v jiných si navzájem konkurují.

Případová studie firmy CD PROFESIONAL

Firma CD PROFESIONAL security agency, spol. s r.o. od roku 1998 poskytuje bezpečnostní služby prostřednictvím pultu centralizované ochrany (PCO), na který je připojeno v současné době více jak 3. tis. objektů zabezpečených elektronickým zabezpečovacím systémem (EZS). Založení této firmy je nutné historicky chápat jako pokračování firmy PROFESIONAL security agency, spol. s r.o., která vznikla na základě transformace předchozího podnikání fyzické osoby p. Střeštika na společnost s ručením omezeným. Ze začátku reagoval tento živnostník na poptávku po střežení různých objektů, kde byl požadavek na strážné s vycvičenými služebními psy a současně se zajímal o rozvíjející odvětví ve formě elektronického zabezpečování objektů.

Rozvoj a potřeba elektronického zabezpečení objektů si také vynutila vývoj a rozvoj pultů centralizované ochrany (PCO) a následných bezpečnostních služeb. V této době si pořídil p. Střeštík první pult PCO, který byl schopen monitorovat cca 200 objektů. Na fungování PCO bylo nutné zabezpečit následnou činnost, a to činnost bezpečnostních pracovníků ve výjezdových vozidlech. Firma se pomalu rozrůstala a přibírala nové pracovníky na fyzické střežení objektů. Asi po čtyřech letech podnikání jako fyzická osoba se firma rozrostla na cca 80-120 zaměstnanců. Po roce 1992 bylo více než žádoucí podnikat jako právnická osoba, a to s ohledem

na společenskou poptávku, ale také z nutnosti, neboť v případě problémů v podnikání právnická osoba ručila pouze do výše svého základního jmění, které ze zákona tvořila pouze částka ve výši 100 000,- Kč.

Z tohoto důvodu také v březnu 1993 zakládá p. Střešík spolu s p. Navrátilem právnickou osobu pod názvem PROFESIONAL security agency, spol. s r.o.. Podnikání v této době neprobíhalo dle platných zákonů a pravidlem až společenskou normou se stávalo neplacení faktur v termínech. Velmi mnoho podnikatelů, aby udrželi chod svého podnikání, na základě tzv. druhotné platební neschopnosti postupně přestávali hradit smluvené platby a mnohdy též na účty sociálního a zdravotního pojištění. Postupně se dostávala firma do dluhů vůči státu, které na základě následných dohod začala hradit formou smluvených splátek. I tak tato situace byla k neudržení i díky vysokému procentu penále z prodlení. A tak i v této době jediným sice ne zcela legálním prostředkem, jak se zbavit předlužené firmy, byl její následný odprodej. Na trhu firem se pohybovali různé firmy či osoby, kteří byli ochotni odkoupit i zadluženou firmu za zlomek její hodnoty, aby si snížili daňový základ. Firmu zpravidla následně jako špatný podnikatelský záměr úplně zlikvidovali. Z tohoto důvodu došlo v dubnu 1998 k založení nové firmy pod názvem CBS PROFESIONAL security agency A.S. (CBS), kam byly postupně převedeny všechny aktivity předchozí firmy, byly přepsány stávající smlouvy na nový právní subjekt. V srpnu 1998 došlo k odprodeji zadlužené firmy PROFESIONAL security agency, s.r.o. jiné fyzické osobě, která současně s převodem této společnosti ji hned také přejmenoval na firmu PRONEXY s.r.o. Prodej firmy p. Střešíkovi zprostředkoval jeden obchodní partner a nového majitele prakticky neznal. Později jej kontaktovala policie při vyšetřování činnosti spojené s nesplácením dluhů vůči státu a z celé situace vyplynulo to, že nový majitel byl nakonec označen již běžně užívaným pojmem, a to, že se jedná o tzv. „bílého koně“. Celý případ následně projednal soud a cca po 10 letech od prodeje formy PROFESIONAL (PRONEXY) bylo konstatováno, že nikdo za dluhy nebude potrestán.

V nově vzniklé společnosti CBS PROFESIONAL security agency a.s. (CBS) vlastnil p. Střešík 50%, pan Navrátil a zbývající dva akcionáři vlastnili 45% podílu. Nová společnost s novými spoluvlastníky se chtěla významně profilovat na trhu jako firma zaměřená pouze na poskytování fyzické ochrany osob, včetně podniků vč. případných dalších služeb v oblasti bezpečnosti. Akciová společnost CBS poměrně stagnovala na trhu a neuměla více expandovat a spíše postupně se spíše snižoval její obrat

a výkonnost. Pan Střeštík a p. Navrátil i když spolu byli majoritními vlastníky, tak do chodu této firmy nezasahovali a po zralé úvaze v r. 2004 nakonec odprodali svůj podíl ostatním spoluvlastníkům a jejich fungování v této firmě skončilo.

Souběžně s fungováním akciové společnosti již od listopadu 1998 založil pan Střeštík novou společnost pod názvem CD PROFESIONAL security agency s.r.o. (CD), ve které byl jednatelem, ale také jediným vlastníkem. Tato firma se opět zaměřila na poskytování služeb na základě pultu centralizované ochrany (PCO). Základní kmen klientů byl převeden do této nové společnosti již z prodané firmy PRONEXY. Rozvoj firmy byl markantní a se dařilo získávat nové klienty. Rozvojem firmy se také zvyšoval postupně obrát firmy a p. Střeštík většinu vydělaných peněz ihned reinvestoval do vývoje vlastní koncepce nového PCO a dalšího rozvoje potřebné elektroniky v rámci zkvalitňování služeb. Jeho erudovaností začala jeho společnost zaujímat poměrně významné postavení v rámci hl. m. Prahy.

Okolo roku 2000 začal v podnikání nový trend spojený většinou s příchodem zahraničního kapitálu do České republiky. Dochází k fúzování řady firem, ale také k prvním bankrotům některých firem. I přes investice do technologie nebyla tato firma schopna se více prosadit na trhu v Praze, a to především z důvodu špatné obchodní strategie a marketingu. Důvodem byla ta skutečnost, že p. Střeštík byl velmi schopný jako stratég na poli rozvoje a vývoje technologie PCO, ale naprosto neschopný v oblasti marketingu. I v oblasti poskytování služeb v rámci PCO začaly fúzovat různě velké společnosti, které na základě převážně zahraničního kapitálu převzaly i v Praze dominantní postavení a firma CD p. Střeštíka přestala expandovat a naopak nastal určitý odliv zákazníků. Situace se poměrně rychle stabilizovala, ale již k žádnému růstu ve firmě již nemohlo dojít. Zahraniční kapitál umožnil především velkým firmám investice do oblasti reklamy a následně jim také umožnil i razantní úpravy zaběhlých cenových kalkulací za poskytované služby směrem dolů. Celá marketingová strategie dostávala řadu malých firem do existenčních problémů, neboť neuměly pružně reagovat vlastní transformací. Koncem roku 2002 byl nucen pan Střeštík zaujmout zásadní stanovisko k nabídce na fúzi s firmou ALKOM IPC, spol. s.r.o.(ALKOM).

Firma ALKOM se jevila jako velmi perspektivní partner vzhledem k jejímu postavení na trhu a širokému spektru poskytovaných služeb v oblasti bezpečnostních technologií a propracované marketingové strategii. Firma ALKOM se od svého

vzniku zaměřila především na projekci, montáž a servis zabezpečovacích technologií, elektronických požárních zabezpečovacích systémů, kamerových či docházkových systémů atd.. Disponovala potřebným kapitálem pro další maximální rozvoj PCO. Dalším motivem pro tuto obchodní nabídku byla současná potřeba firmy ALKOM, neboť získala významnou zakázku, ke které nutně potřebovala vlastnit PCO. Po několika jednáních došlo v únoru 2003 k odprodeji majoritního vlastnického podílu ve výši 51% ze strany pana Střeštíka firmě ALKOM. A další 39% dokoupila firma ALKOM v roce 2006. Příchodem nového vlastníka došlo k více jako 200% navýšení střežených objektů a hlavně k rozvoji poskytování služeb v rámci celé České republiky. Fúze napomohla vzniku nového moderního Monitorovacího a dohledového centra ALKOM (MDC), které provádí monitorování elektronických zabezpečovacích zařízení a následného bezpečnostního zásahu pro celou Českou Poštu, s.p.

Dá se říci, že fúzí s firmou Alkom se začíná psát nová kapitola, která již není o samostatném podnikání, rozvoji soukromé firmy, neboť pan Střeštík s 10% podílem ve společnosti již nemá vliv na směr či způsob rozvoje jeho původní společnosti.

Výše uvedený příklad firmy z českého prostředí ukazuje několik fází transformačních procesů. První fází je transformace právní podoby podnikajícího subjektu, druhá fáze je transformace vlastnické struktury doprovázená změnami produktů a technologických procesů. Třetí fází transformace je ustálení etických aspektů podnikání vzhledem ke vztahu firmy ke státním orgánům, zákazníkům i dodavatelům. Uvedený příklad je dokladem, že i z ne příliš stabilizované situace v podnikání v 90. letech minulého století, může vzniknout velmi solidní soukromý podnik s nabídkou kvalitních služeb.

Z výše zmíněného popisu také vidíme, že úspěšnost firmy na trhu byla přímo dána úspěšností všech proběhlých transformačních procesů. Transformace tohoto podniku přes různé zvraty způsobené lidským činitelem se opírala o určitý produkt, tj. PCO, které lze provádět na různé úrovni technického zabezpečení spolehlivosti a komfortu pro zákazníky. Transformace se týkala vztahových procesů mezi majiteli (manažery) a vztahů mezi vedením firmy a zákazníky. Určitý vliv měla i na vypořádání se s určitými prvky nemorálnosti jednání lidí ve firmách, zejména v oblasti úhrad za poskytované služby. **Do jisté míry lze přijmout názor, že transformace**

představuje univerzální nástroj překonávání strategických i provozních problémů firmy v jejich podnikání.

2. Transformace podniku, firemní kultura, lidské zdroje a učící se organizace

Transformace podniků musí reagovat na neustále se měnící podmínky ekonomického a sociálního rozvoje, mění i náhled na profesní kariéru lidí. Ta tam je situace, kterou autor této práce zná z generace svých rodičů či příbuzenstva. Jde o představu, kdy se např. řemeslník v podniku vyučí a pak zůstane u tohoto podniku (buť v různých pozicích) až do odchodu do důchodu.

Handy ve své knize *The Age of Unreason* (Věk nerozumu) zpochybňuje sebeuspokojení lidí ohledně problematiky práce, pracovních míst, zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Mnoho lidí si představuje, že budou zaměstnáni na plný úvazek a budou postupně stoupat na žebříčku kariéry. Když věci půjdou dobře, každý počítá se svojí zaměstnaností, a s tím, že v dobách recese postihne nezaměstnanost pouze některé z menšinových skupin obyvatelstva. Tento model v současnosti neplatí. Určitým jevem, který tuto zažitou praxi výrazně narušuje je technologický a technický rozvoj.

Konkurenční výhody umožňující prosperitu podniků a národů se dovozují většinou od síly myšlenek, která přidává hodnotu k materiálu a surovinám a vede k produkci zboží a služeb, po kterých je poptávka. Klíčem k této činnosti jsou informace a nové technologie. To radikálně ovlivňuje podniky a jejich organizační struktury, počty pracovníků a jejich kvalifikační profil.

Všechny rozsáhlé změny vlivem nových technologií jsou způsobeny tím, čemu Handy říká „**myšlení naruby**“. To je základem pro transformaci podniku. Handy (In: Wiren, Heyel, 2001, s. 94) píše že: “Nový pohled na běžné známé věci může otevřít cestu nové energii a umožnit velkou řadu věcí. Musíme sladit změnu technologií s myšlením naruby“. Myšlenky tohoto autora se do jisté míry jeví jako málo pravděpodobná varianta budoucího vývoje, ale ne zas tak dramaticky. Řada věcí se stává již dnes (alespoň částečně) realitou. Tak např. tento zmíněný autor tvrdí „V oblasti typů práce přestaneme myslet na zaměstnance a zaměstnavatele a budeme se posouvat do společnosti, kde stále větší počet lidí bude samostatně výdělečně činných a budou pro podniky pracovat na základě kontraktu nebo příležitostně. Slova

jako odchod do důchodu nebo nezaměstnanost ztratí svůj význam. Pružná pracovní doba by se mohla rozšířit k bodu, kde přestaneme myslet v kategoriích pět pracovních dnů a 40 hodinový pracovní týden. Budeme si moci hodiny práce rozdělit mnoha různými způsoby. Pro děti bude možné vypracovat individuální učební plány formou smlouvy mezi školou a rodinou.“ V řadě věcí realita života naplňuje tyto vize s rychlostí někdy až velmi překvapivou.

Handy je průkopníkem zkoumání otázek týkajících se práce a zaměstnanosti. Jeden z jeho významných příspěvků k modernímu myšlení je koncepce, které říká „trojlístková organizace“. Podle něj má každý podnik má tři hlavní kategorie pracovníků:

1. Jádrem pracovníků na plný úvazek tvoří většinou kvalifikovaní profesionální pracovníci, technici, manažeři pracující po delší dobu v organizaci, podávající dobrý výkon, s poměrně dlouhou pracovní dobou a dobrým platem. Je jich ale mnohem méně než dříve. To je první část trojlístku.
2. Pracovníci na základě jednorázových kontraktů se specializovanými dovednostmi jsou druhou částí trojlístku. Mohou žádanou práci udělat s nižšími náklady a pořád si vydělat dost peněz. Tento druh pracovníků nese také určité riziko „uvolnění“ z pracovního procesu.
3. Třetí část je pružná pracovní síla, dočasní pracovníci, nebo pracovníci se zkrácenou pracovní dobou. Ti představují variabilní prvek při uspokojování potřeb zákazníka. Jsou nasazováni v hodinách hlavního provozu nebo při větším objemu práce. Někteří z nich přitom uspokojují i vlastní potřeby v určité životní fázi, kdy je pro ně práce na kratší pracovní dobu výhodná. Mohou to být lidé (muži i ženy) starající se o malé děti, případně starší lidé ve věku, kterému dnes říkáme důchodový, kteří by rádi ještě trochu pracovali, ale chtějí také více volného času.

Z hlediska těchto tří částí trojlístku Handy navrhuje nově promyslet chování podniků.

1. První část trojlístku tj. kmenoví zaměstnanci by byli považováni spíše za partnery nebo společníky. Organizace podniku by byla plošší, pracovní postupy méně tradiční práce variabilní. Zaměstnanci by se měli podílet se na zisku. Existovalo by však i riziko ztrát v období recese či nízké poptávky

po produktech firmy. Pracovníci by měli být motivováni, aby se tomuto riziku snažili zabránit.

2. Motivaci pro pracovníky v druhé části by představovala odměna. Někteří z nich si při tom cení nezávislosti, i když musí pracovat usilovněji. Současně to však také znamená, že firma si snižuje režijní (i mzdové) náklady a přitom nemá právní odpovědnost za tyto pracovníky.
3. Někdy se podnikům podle Handyho podaří najít i „čtyřlístek“. I s tím se počítá a představuje ho objem práce, kterou např. zajišťuje zákazník. To má různé podoby, když si zákazník třeba výrobky odveze nebo je sestaví z dodaných součástí podle dokumentace a nebo když se sám obslouží v samoobsluhách.

O úspěchu firem i lidí stále více rozhoduje vědění. **Znalosti se stávají stále více základem podnikání.** Bohatství bylo dříve založeno na vlastnictví půdy, potom na výrobní kapacitě a nyní je založeno na znalostech a schopnostech lidí. **Přidaná hodnota** má základ v inteligenci, informacích a nových myšlenkách. Lidé v těchto podnicích budou na všech úrovních placeni za to, že myslí a také že dělají. Budou stále více podporováni počítači, které využívají expertních systémů a urychlují proces myšlení a práce.

Stále větším fenoménem podnikového života se stává firemní kultura. Brooks (2003, s. 216) uvádí, že „kultura je společenským jevem a v případě firemní kultury se toto sdělení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah a vzdělání. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe“. Tento autor dále poukazuje na to, že kulturní znalosti jednotlivců nejsou stejné. Jednotlivé rozdíly, vycházející pravděpodobně z odlišných výchovných a společenských kontextů, vedou k vnitrokulturním odchylkám. Proto existující rozdíly uvnitř kultury nebo i uvnitř subkulturní skupiny. Národní subkultury jsou někdy založené na různých kritériích, jako je socioekonomická třída, etnické nebo náboženské pozadí nebo povolání. To podněcuje diskuze i možné konflikty ve společnosti.

Definujeme-li například firemní kulturu jako organizační proměnnou, pak určitě chápeme, že kultura může být a je aktivně řízena. Pohlížíme-li na firemní kulturu

jako na postižitelnou a těžko neroznezatelnou entitu musíme uznat, že její vliv na řízení podniku a lidí je mnohdy překvapivě velký.

Schein (In: Bedrnová, Nový, 1994) tvrdí, že kultura se nachází na těchto třech úrovních:

- V předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš „zdravý“ pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Tyto základní a zřejmé předpoklady a názory formují.
- Kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni a vytváří se v interakci lidí.
- Na povrchu se kultura projevuje sama v chování a kulturních lidských „výtvorech“, jako jsou např. technologie a technika.

Strukturální pohled na kulturu zkoumá to, jak jsou „polohovány“ pozice a role v podniku. Příkladem je myšlenka Handyho o kultuře.

Handyho typy kultur uvádí Brooks (2003, s. 223), takto:

Mocenská kultura

Mocenská kultura spočívá v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost jsou nejdůležitější charakteristiky podniku. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál. Musí reagovat na tzv. vnitřní kruh (centrální moc) a současně plnit role ve skupině pracovníků.

Úkolová kultura

Úkolová kultura se často vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Pracovníci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv lidí je založen na odbornosti, ne na postavení v hierarchii řízení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Pro tyto organizace je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.

Funkční kultura

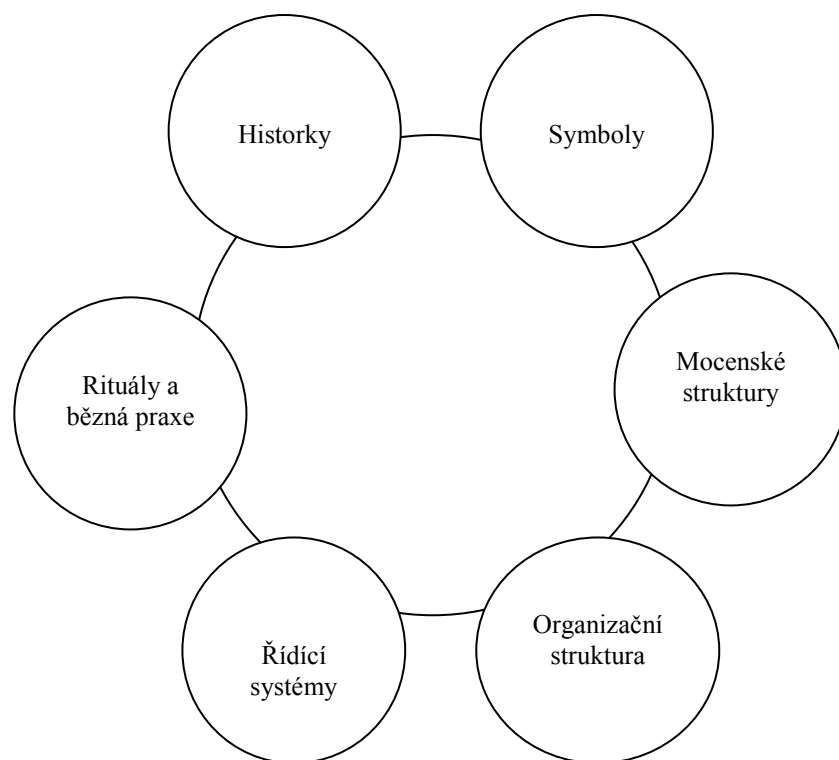
Na rozdíl od menší mocenské kultury je tento typ kultury charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a jednotlivými funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Předpokládá se, že práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

Osobní kultura

Hlavním rysem této kultury je jednatelce a tato kultura existuje pouze tehdy, jestliže jednotlivci se dají dohromady, protože vidí nějaký následný oboustranný užitek. Příkladem tohoto typu kultury jsou skupiny profesionálů, nebo dokonce i společenství „hippies“. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednatelce se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo téměř žádná formální struktura.

Takto byly určeny čtyři „typy“ kultury založené na strukturálních rysech uspořádání. Handy tvrdí, že mocenské kultury se nacházejí v malých podnikatelských firmách, funkční kultury ve velkých byrokratických organizacích a úkolové kultury vévodí v organizacích maticového typu, kde moc leží na průsečíku rolí. Osobní kultury jsou běžné tam, kde je jednatelce základním prvkem podniku.

Johnson a Scholes (1994) při snaze ilustrovat složitost strategického řízení v kulturním kontextu tvrdí, že organizační vzor nebo „způsob vidění“ je zahrnut v kulturní síti. Kulturní síť obsahuje „pevné“ strukturální a systémové znaky podniků společně s „mírnými“ symbolickými rysy.



Obr. č. 3 Struktura firemní kultury (podle Johnson a Scholes)

Kulturní síť je jakýmsi modelem pro zkoumání vzájemných vztahů mezi různými kulturními rysy a kulturními kontexty. Síť také upozorňuje na možný význam rituálu, organizačních historek a symbolů, které vytvářejí a podporují firemní kulturu. Běžná praxe a rituály představují symbolicky významné aspekty organizačního života. Rituály pomáhají dávat kultuře její identitu. Posilují způsob, kterým se věci kolem dělají a ukazují, co je důležité a cenné pro zaměstnance. Organizační historiky slouží k „zařazení“ kultury do historie a vývoje organizace. Také ukazují charakter kultury a hranice kulturního chování. Proto vymezují a posilují kulturu. Někteří lidé tvrdí, že symboly a jejich interpretace jsou jádrem pojetí organizační kultury. Tím naznačují cestu osobám, které se snaží manipulovat s typy kultur nebo organizační kulturu změnit.

Je nutno v této souvislosti uvědomit **jaká firemní kultura bude v budoucnosti trendem?** Lze to jen těžko stanovit, předvídat. Spíše je možno se vyslovit za žádoucí procesy v této sféře. Určité půjde o prvky úkolové, osobní kultury projevující se v určité kolegiálnosti pracovníků, v očekávání aktivity lidí. Perspektivou bude i kultura typu učící se organizaci, kdy se jeden pracovník učí od druhého a kdy se rozvíjí schopnosti pracovníků, jejich kvalifikace a kompetence. Firemní kultura bude

v budoucnu více vstřícná k vzdělání a vzdělávání. **Vzdělání a vzdělávání se stávají důležitou investicí, jakou může člověk podniknout k ovlivnění své kariéry.** Nemusí to být nutně jednorázová investice. V řadě předních firem se lidé vzdělávají v průběhu celého svého produktivního života v návaznosti na potřeby svého podniku. Šíří se tzv. **modulové učení**, kdy bude možné rozšířit a uznávat vědomosti získané jakýmkoliv způsobem, včetně vědomostí získaných aktivitami ve volném čase a vědomostí získaných v podnicích při práci a školeních.

Pracovníci se stávají pro většinu podniků limitujícím faktorem nejen pro rozvoj, ale také pro jejich přežití. Lidský „komponent“ hraje stále větší úlohu pro úspěšnou transformaci firem. Transformace lidského „komponentu“ je vždy daleko obtížnější než u jiných částí podniků jako jsou např. nové výrobky, marketing, výrobní technologie či různé typy služeb. **V čem spočívá transformace lidí?** Faktorů je více, **ale klíčovou úlohu hraje jejich vzdělávání a učení.**

Pomocí učení se neustále znovu vytváříme a získáváme schopnost dělat to, co jsme dříve nebyli schopni dělat. Platí to pro každého jednotlivce, ale také pro celý podnik, kde všichni pracovníci vlastně a tvoří synergii všech podnikových činností a od této „směsi“ se odvozuje transformace podniku.

Jedním z cílů transformace podniků v současné době je jejich posun k učící se organizaci. Učení a vzdělávání je v tomto pojetí vlastně synonymem transformace. Koncept učící se organizace není jen vize, ale žádoucí cíl podniku. Stává se nutností a realitou současného podnikání.

Jsou v něm zahrnuty všechny rozvojové prvky práce s lidmi jako např. zajišťování fungování podniku, zaujetí pracovníků pro podnik, účast pracovníků na rozhodování apod. Učící se organizace by neměla mít znaky školy, kde se zdůrazňují (a trestají) nedostatky žáků či studentů, ale spíše naopak. Chování a jednání pracovníků v učící se organizaci by mělo být promyšlené, vycházející se stálého přemýšlení o pracovních postupech. Každý pracovník by měl být ve svém učení a získávání zkušeností „pozitivně podporován“. V japonském managementu je známé hnutí „*kaizen*“, což v překladu znamená usilovné, nikdy nekončící, nepřetržité hledání možnosti zlepšení pracovního výkonu. Učení se v podniku je vlastně hledání způsobů jak věci dělat lépe

a efektivněji. Nejde zdaleka jen o formalizované vzdělávání, ale i o učení se praxí, zkušenostmi.

Velmi výstižná je definice učící se organizace, kterou podávají Pedler, Boydell a Burgony (In: Crainer, 2000, s. 43)... „je to organizace, která umožňuje učení všem svým členům a neustále se transformuje“. Důležité jsou obě části tohoto výroku tj. procesy učení a nepřetržité transformace podniku. Zajímavý je výrok jednoho z předních manažerů firmy IBM „naše pracovní náplň je učení a prodáváme vedlejší produkty tohoto učení“.

Bjornavold (2000, s. 33) uvádí řadu postřehů různých odborníků zabývajících se učící se organizací.

Garat: „Učení je klíčová komodita schopná se rozvíjet a být předmětem obchodu“.

Senge: „Jako lidé učící se po celý život nikdy nedospějete ke konci... Nikdy nemůžete říci: Jsme učící se organizace a nic víc, než můžete o sobě prohlásit – jsem osvícený člověk“.

Mintzberg: „ Organizace, které v budoucnosti vyniknou budou organizace, jimž se podaří čerpat ze zaujetí lidí na všech úrovních řízení a z jejich schopnosti učit se“.

Senge považuje z hlediska budování učící se organizace za stěžejních pět základních disciplín. Ty se mohou se rozvíjet odděleně, jsou však vzájemně podmíněné a důležité pro úspěch ostatních. Synergickým způsobem představují nezbytné dimenze pro vybudování organizací, které jsou schopny se opravdu učit, a tím zvýšit svou schopnost dosahovat další a další úspěchy. Jsou to:

- 1) Systémové myšlení. Musíme se přestat dívat na izolované jevy a situace a naučit se vidět rozvíjející se celek, jehož jsme součástí.
- 2) Osobní mistrovství. Právě tak jako umělci, musíme se zavázat, že se budeme po celý život učit, budeme zaměřovat svou energii, rozvíjet svou trpělivost a objektivně vidět realitu.
- 3) Mentální modely. Esence učení spočívá v tom, že budeme schopni zpochybnit předpoklady, na jejich základě chápeme svět a budeme schopni měnit je ve spolupráci se svými kolegy.
- 4) Budování společné vize. To znamená ztotožnit se sdíleným obrazem budoucnosti, kterou chceme vytvořit.

- 5) Týmové učení. tato disciplína zahrnuje dialog, což znamená volný tok názorů v rámci skupiny umožňující této skupině dosáhnout pochopení a porozumění, které není individuálně možné. Základními jednotkami učících se organizací nejsou jednotlivci, ale týmy.

Uvedený autor dodává, že pro podnik a jeho vedení je důležité systémové myšlení, které „drží po hromadě“ všech pět zmíněných oblastí. Je současně vůdčím konceptem řízení a organizace podniku. Umožňuje lidem hledat nové přístupy k řešení problémů a nacházet jejich inovativní potenciál.

Bjornavold (2000) ukazuje, že učící se organizace se vyznačuje třemi základními prvky ovlivňující sociální klima. Jedná se o měření výkonů, vytvoření synergií a kolegiální. **Pro učící se organizace je důležitá zpětná vazba o průběhu pracovních procesů a činností jednotlivců.** Např. se podle tohoto autora monitorují a analyzují bilance, zprávy, informační toky, názory zákazníků. Ideálem pro určité organizace je nic nepovažovat za jednou dané. Všechno je nutné podrobovat kritické reflexi. Pracovník musí mít pocit, že bude brát v úvahu jeho názor i když nakonec může být odmítnut. Znakem učící se organizace je vyjadřování otevřených postojů, rozvíjení důvěry mezi vlastníky, vedením a pracovníky. Důležitým úkolem manažerů je uvolnit energii a dovednosti pracovníků, umožnit jim, aby se učili a přejímali odpovědnost za nepřetržité zlepšování všeho, co dělají. Manažeři jsou tady od toho, aby koučovali, radili zaměstnancům a umožnili jim využít všech schopností přispívat organizaci.

Tento přístup transformuje řízení a práce v celém podniku. Zaměstnanci byli příliš často (podle tradice taylorismu) rozdělováni na ty, co myslí, a ty, co dělají. Dělo se tak v zájmu produktivity práce. Pracovní činnosti se rozdrobí tak, aby mohly být vykonávány s minimálním myšlením a maximálně rychle. Např. dělníci ponechají své myšlení na práci u vrat továrny a dělají jen to, co se jim nařídí. To je přímý protiklad učící se organizace.

Někteří teoretici poukazují na nutnost odstraňovat v učících se organizacích privilegia, která oddělují manažery od zbytku zaměstnanců. Také odpovědnost se posunuje směrem dolů. Stále více se posunuje co nejbližší místu, kde probíhají

pracovní procesy. S lidmi se zachází jako s tvory, kteří jsou schopni se učit a sami rozhodovat jak řešit bezprostřední provozní problémy.

Jak posuzovat stupeň dosažení konceptu učící se organizace v konkrétním podniku? Je to zejména v odhodlání vrcholových manažerů komunikovat, poučit se z názorů pracovníků a v hledání nových forem práce s lidmi. Setkání s pracovníky vždy poskytne důležité informace a poznání toho jak se lidé identifikují s podnikem, nakolik „jim leží na srdci“. Lze souhlasit se Sengem, že učící se organizace se učí především učením svých pracovníků.

Je nutné začít od vedení podniku. Hlavním smyslem manažerské pozice a role je být koučem pracovníků a přes plánování a organizaci pracovních činností řídit učení pracovníků. To ve své praxi majitele a manažera různých firem aplikuje i autor této práce. V zásadě je nutno si pořád pokládat „vnitřní otázky“ typu:

„Co jsem se dnes vlastně naučil?“

„Jak si uchovám a dále používám co jsem se naučil z hlediska řízení podniku“

„Do jaké míry sdílím své zkušenosti s ostatními manažery podniku“

„Snažím se získávat, iniciovat návrhy pracovníků na zlepšení práce a jak se jimi zabývám“

„Jsem připraven se vzdát se svých postojů, které vedly k chybám v řízení?“

Lze s jistou nadsázkou říci, že role manažerů v učících se organizacích se blíží roli výzkumníků a konstruktérů. Ti jsou u zrodu změny a vytvářejí kontext, ve kterém se všichni mohou podílet na systémovém myšlení a učení. Někteří lidé se ptají, kde najdou manažeři čas na všechno toto učení. Ve skutečnosti si manažeři nevytvářejí pro učení žádný zvláštní čas. Je to sama podstata jejich pracovní činnosti. Každý může a měl by myslet na věci, když je dělá. A dialog a diskuze předcházející každé činnosti jsou součástí tohoto úkolu.

Jedna z takových oblastí se nazývá **reengineering podnikových procesů**. Ten se soustřeďuje ne na strategii, ale na procesy v podniku. Reengineering znamená výsledek procesů učení, znamená úplnou transformaci výrobních technologií a dalších činností v podniku. Oproti dílčím změnám není jeho hlavním cílem navrhnout malá zlepšení, jak dělat věci rychleji nebo s nižšími náklady. Cílem reengineeringu je

položít si zásadní otázky: „Proč vůbec děláme, to co děláme? Mají všechny úkoly, na nichž v podniku pracujeme, něco společného s uspokojováním potřeb našich zákazníků?“ Ptáme se, zda vůbec v podnikání děláme správnou věc, zda je náš cíl správný. Výsledkem těchto procesů je zásadní změna v činnosti podniku.

3. Rozšiřující se kompetence firem

Pojem kompetence je v odborné literatuře různě interpretován. Vychází z anglického pojmu competence, vyjadřující jak určité oprávnění, tak způsobilost, vhodnost. Nejvýraznější rozdíl ve vymezení tohoto pojmu vidíme při srovnání pojetí kompetence v rámci podniku a v rámci kompetence posuzování výkonu pracovníků. **Řídící kompetence** představuje určité rozhodovací pole manažera, v jehož rámci ovlivňuje činnost podřízených, má určitou pravomoc a nese odpovědnost nejen za sebe, ale i za druhé. **Profesní kompetence** představuje určitou schopnost pracovníka a motivaci zastávat určitou pracovní pozici, hrát pracovní role a dosahovat žádoucí úrovně pracovního výkonu.

Do jisté míry je profesní kompetence výsledkem vnitřních procesů, kdy pracovník spojuje vstupy pracovního výkonu na určité pozici a snaží se dosáhnout na žádoucí výstupy (parametry) svého výkonu. Organizace (podnik) pak hledají cesty, jak profesní kompetence svých pracovníků poznat, podpořit je a rozvinout. Problémy řídicích a profesních kompetencí jsou v odborné literatuře často obsaženy a popsány. V kompetenčním managementu je však stále důležitější otázka kompetence firem.

Mužík (2008) analyzuje **systém kompetencí podniku**. Kompetencí podniku označuje obecně určité dovednosti formovat, řídit (i regulovat pozn. autora práce) a rozvíjet podnikové procesy a volit k tomu odpovídající nástroje. Vnitřně tento autor rozlišuje tzv. základní kompetence, nabídkové a procesuální kompetence podniku.

Mezi priority tzv. základních kompetencí firmy je možno řadit následující:

- technické kompetence spočívající ve vývoji a zavádění do výroby (procesu služeb) nových technických prostředků (strojů, přístrojů) – síla inovací,
- technologické kompetence spočívající v zavádění nových technologií výrobků (služeb) ve schopnost koncentrace na perspektivní technologie,
- marketingové kompetence spočívají ve znalosti trhu a umístování výrobků (služeb) na trh,
- sociální kompetence spočívající ve spolehlivosti firmy, sociálních jistotách pro pracovníky a v umění komunikovat se širším a užším okolím.

Je zajímavé, že v tomto výčtu kompetencí chybí tzv. finanční kompetence firem. Autor této práce se ve své praxi několikrát přesvědčil, že nestačí mít jen produkt, pracovníky a zákazníky. Je důležité najít adekvátní zdroj průběžného financování firmy včetně možných investičních záměrů.

Základní kompetence firmy tvoří základ odpovídajících nabídkových kompetencí. Nabídková kompetence sleduje potřeby, požadavky a přání zákazníka. Je to schopnost nabízet konkrétnímu zákazníkovi konkrétní produkty (služby), které jsou pro něho přínosem (přináší mu profit) a je s nimi v dlouhodobé perspektivě spokojen. V tomto smyslu se strategie firem liší podle konkrétních podmínek z branže, velikosti firmy a situace na trhu. Procesuální kompetence začínají podle tohoto autora ve vytváření nových výrobků (typů služeb), jejich řazením do sortimentu a pokračují projektováním efektů a přínosů činnosti podniku. Hlavním cílem je uspokojování potřeb zákazníků a vytváření dostatečných příjmů k zajištění zisku (existence) podniku.

Procesuální kompetence se neorientují jen na samotné produkty, vytváření jejich sortimentu či profilování firmy přes kvalitní výrobek či službu, dovolují firmě přijímat taková řešení problémů, která jsou přizpůsobena požadavkům zákazníků, řešení jim, „šitá na míru“. Procesuální kompetence představují pro firmy profesionální nástroj, aby se mohly vyrovnat s rostoucími požadavky zákazníků. Jedním z těchto nástrojů je projektování (projektové řízení), jakožto prvek organizačního rozvoje firem v návaznosti na konkrétního zákazníka.

Vysoký potenciál firem v současnosti představuje (zejména ve výrobní oblasti) rozvoj služeb spojených s užíváním produktů a dalších služeb doplňkových. Vrcholem pyramidy procesuálních kompetencí je **poradenství** umožňující zákazníkům získávat důležité informace o firmě a jejích produktech, ale též posilující důvěru zákazníků ve firmu. Kvalitní poradenská činnost představuje pro firmu zpětnou vazbu vedoucí až zpět k přípravě výroby (služeb) a poskytující podklady pro rozhodování o její další podnikatelské strategii. Podnik je v současnosti postaven před nutnost neustále posilovat procesuální kompetence, což tvoří ideální základnu pro nepřetržité kontinuální inovace v jeho činnosti.

Hamel a Prahalad ve své knize *Competing for the Future* (Soutěžíme se zřetelem k budoucnosti) říkají, že nejdůležitější cesty, jak obstát v globální konkurenci, zůstávají v mnohých podnicích stále skryté. V 80-tých letech se nejvyšší manažeři posuzovali podle schopnosti restrukturalizovat podniky a snížit počet stupňů řízení. Znamená to, že se zbavovali plýtvání a zbytečných úrovní organizační struktury. Podle názorů těchto autorů však od 90-tých let jsou vrcholoví manažeři posuzováni podle své schopnosti identifikovat, kultivovat a využívat kompetencí, které umožňují růst. Lze to vyjádřit pojmem „**rozlišující kompetence**“.

Strategická role velkých podniků spočívá ve vytvoření organizace práce schopné vyvinout výrobky, kterým potenciální zákazníci nemohou odolat. Většina firem se bez ohledu na velikost snaží vyřešit problém stále se měnících trhů tím, že přinášejí stále nové výrobky a služby. Z nich pak „skládají“ další různé kombinace pro rozšiřování své nabídky. Pro strategická rozhodnutí je významné určit, co podnik umí dobře dělat a kde může uplatnit „unikátní dovednosti“.

V zásadě jde o soutěž v produkci unikátních výrobků a služeb pro trh. Když se zaměříte na základní kompetence, zjistíte, že z těchto schopností se odvíjejí nikdy nekončící možné výstupy. Někdy tyto schopnosti vyústí ve výrobky, které si navzájem nejsou v ničem podobné. Tak například firma Yamaha využila některé své kompetence pro návrh podmořského buldozeru s dálkovým ovládním a také současně pro výrobu digitálních klavírů.

Dlouhodobá konkurenční schopnost podniku musí vycházet ze způsobilosti budovat základní kompetence a vyrábět s nižšími náklady a rychleji, než to dokáže konkurence. To pak vede k schopnosti podniku nabídnout výrobky, které nemůže vyvinout nikdo jiný.

Již zmínění autoři Hamel a Prahalad poukazují na analogii architektury podniku s přírodou. „Diverzifikovaný velký podnik je velký strom. Jeho kmen a hlavní větve jsou základní produkty a malé větve jsou podnikatelské jednotky. Listy, květy a plody jsou konečné výrobky a služby. Kořenový systém, který obstarává výživu, zachování a stabilitu jsou základní kompetence. Když budete posuzovat konkurenční firmu podle jejich konečných výrobků, můžete si nevšimnout její skutečné síly. Stejně tak

jako nevidíte sílu stromu, když se díváte jen na jeho listy“. Dále tito autoři pokračují „Jedním z klíčů k transformaci podniku na nejširší strategické úrovni je poznání, jak koordinovat velký počet podnikatelských jednotek velkého podniku tak, aby jejich různé kompetence byly integrovány do vytváření nových proudů výrobků a služeb. Základní kompetence jsou záležitostí harmonizování proudů technologie, ale také organizování práce a dodání hodnoty zákazníkům“.

Toto zpodobnění považuje autor této práce za velmi výstižné a snaží se ho realizovat ve své podnikatelské činnosti. Lze najít i jiná srovnání. Oblíbené rčení také je, že podnik je vlastně dítětem svého zakladatele, majitele. A to se všemi klady a zápory, které děti svým rodičům přináší. Jak se někdy říká: Malé děti velká radost, malé starosti. Velké dítě velké starosti, malá radost. Velmi „fungující“ je také teorie o životním cyklu podniku a také srovnání životního cyklu lidí se životním cyklem podniku. V praxi uvidíme jen velmi zřídka, že např. vznikající podnik řídí lidé na konci svého osobního životního cyklu.

Nicméně budování kompetencí firmy je základním kamenem systému řízení. Stručně lze říci, že kompetence firmy vytvářejí výrobky a služby. Podnik může mít tisíc různých výrobků, když se však na ně pečlivě podíváte, zjistíte, že je pouze málo oblastí, kde disponuje unikátními dovednostmi. Například již zmíněná firma 3M konzistentně investuje do velmi diverzifikovaného portfolia činností. Ve skutečnosti je vše založeno na několika technologických kompetencích, jejichž společným jmenovatelem je napojení adhezních a brusných povrchů. Tento strategický záměr s důrazem na rychlou transformaci prosazuje pomocí svých podnikatelských jednotek a tím tvoří základ pro úspěch a globálním trhu.

K transformaci strategie podniku proto dochází, když se správně identifikují hlavní kompetence, k čemuž vedou následující kroky:

1. Hlavní kompetence musí zjednat potenciální přístup k různým trhům pomocí výrobků, které jsou na ní založeny. Např. firma Casio měla kompetence ve výrobě kalkulaček, monitorů pro počítače laptop a přístrojové desky pro automobily, a byla proto schopna rozšířit tyto kompetence na trh malých televizorů.

2. Klíčová kompetence by měla představovat výhody zkušenosti, kterých by si zákazník všiml na konečném výrobku. Dobrým příkladem zde jsou zkušenosti firmy Honda v konstrukci různých motorů.
3. Základní kompetence by měla být taková, aby ji konkurence mohla těžko napodobit. Některé výrobky lze napodobit poměrně snadno. Jiné výrobky založené na komplexních vztazích mezi výzkumem, technologiemi a výrobními dovednostmi lze napodobit jen velmi obtížně. Příkladem je forma Coca-Cola se svým základním produktem.

Dobrým příkladem základních kompetencí a základních výrobků z nich odvozených je firma Canon. Ta ovládá čtyři základní kompetence a těmi jsou: přesná mechanika, jemná optika, mikroekonomika a elektronické zobrazování. Z nich odvodila nejméně třicet různých výrobků, od elektrických kamer po laserové tiskárny, bublinové tryskové tiskárny, laserový fax ke kalkulátorům, barevné kopírky, laserové zobrazování, analyzátory buněk a mnohé další. O firmě Canon se tvrdí, že má 84% podíl na výrobě strojků pro deskotopové laserové tiskárny i když podíl značky Canon na trhu laserových tiskáren je poměrně malý. Cílem pro základní kompetence je vybudovat pro firmu světové prvenství v designu a vývoji určité funkce výrobku. Například jde o uchovávání a zpětné vyhledávání dat nebo kompetence v optických médiích a tak dále. Tato kompetence si potom najde cestu do značkových výrobků jiných firem a vydělá se na ní hodně peněz. **Velké podniky se proto snaží o světové prvenství v oblasti svých základních kompetencí, které si zvolily a které rozvíjejí. Dále pak usilují o maximalizaci tržního podílu pomocí základních kompetencí.**

Případová studie VRCHA Praha

Společnost VRCHA PRAHA s.r.o., byla založena v roce 2000, za účelem provádění stavební činnosti. Byla založena dvěma vlastníky, aby prostřednictvím této firmy realizovali především výstavby svých rodinných domů. Nakonec firma nebyla nikdy reálně uvedena v činnost, až v r. 2003 tuto firmu jako nefunkční odkoupil autor této práce. Záměrem této koupě bylo s touto již déle založenou firmou podnikat ve stavebnictví. Autor této práce pracoval více jak šest let ve stavebnictví pro jednu soukromou firmu a na základě získaných zkušeností se rozhodl pro vlastní podnikání. Výhodou osamostatnění bylo získání také vlastní volnosti v rozhodování. V letech 2003-2008 byl v ČR celkový vzestup a poptávka po realizaci stavebních záměrů.

Ohromně se zvýšila individuální výstavba rodinných domů a sídel. Většina podniků expandovala a také nechtěla být závislá na hrazení nájmu a tím dochází k explozi staveb ve formě kancelářských budov. Neopomenutelným hráčem pro stavební firmy jsou developeři a firmy zabývající se pronájmem nebytových prostor a kancelářských budov. V roce 2003 byla také silná poptávka po stavebních firmách vynucená likvidacemi škod po povodních, které zasáhly naši republiku v r. 2002. V roce 2003 byla firma VRCHA oslovována právě pro realizaci práce na rekonstrukcích rodinných a činžovních domů poškozených povodněmi.

Pro stavební činnost měl autor této práce veškerá potřebná živnostenská oprávnění a také na jejich základě prováděl mj. v roce 2006 i stavební dozor investora, kdy měl dohlížet na jeden developerský projekt – Výstavba 6-ti luxusních rodinných domů v Průhonicích, v objemu caa 100 mil. Kč. Současně v roce 2006 rozšířila VRCHA portfolio poskytovaných služeb o služby v IT, poskytování poradenství v oblasti software a hardware vč. správy sítí.

Klientelu firmy tvoří především soukromé osoby, firmy, ale i státní organizace, jako Městské úřady v Praze 3, 4 a 8, různé typy škol a školek apod. V letech 2005-6 poskytovala také svoje služby velkým stavebním firmám jako např. SKANSKA a.s., Stavby a.s., Průmstav a.s. apod. Po čase ale přestala s těmito firmami spolupracovat, neboť jejich obchodní politika byla založená na získání zakázky i pod cenou s tím, že všechny své subdodavatele (jako byla i VRCHA) stlačí s jejich cenovou politikou až neúnosně dolů.

Firmu po celou dobu řídí autor práce samostatně s tím, že počet zaměstnanců se upravuje podle vytíženosti firmy. Nejvyšší počet zaměstnanců, který ve firmě byl je 40 pracovníků s odbornou způsobilostí pro práce ve stavebnictví. Zpravidla se firma snaží zakázky realizovat prostřednictvím svých vyzkoušených subdodavatelů. Hlavním naším kritériem je především kvalita prováděných prací a prakticky bez reklamací.

Pro zvýšení důvěryhodnosti prošla firma certifikací dle ISO 9001/2000, což nyní umožňuje se zúčastňovat se tzv. „vyšších typů“ výběrových řízení, kde je požadována právě tato kvalifikace. Od roku 2005 má tato firma sídlo firmy uvedené v prostorách rodinného domu autora této práce. Pro stavební techniku má pronajaté prostory, kdy technika je částečně uložena na dvoře a částečně v přístřešku na Praze 4. Firma je hrdá na to, že po celou dobu podnikání ani jednou nebyla zadlužena, a ani nemá žádné závazky po splatnosti, a to ať vůči státním orgánům či podnikatelským subjektům.

Firma je pojištěna na 20. mil Kč, ve kterých jsou skryta či minimalizovaná rizika vyplývající z provádění stavební činnosti a další podnikatelské činnosti. Zatím ani jednou jsme z této pojistky nečerpali. Jediným závazkem z finanční oblasti je leasing osobního vozidla jednatele.

Uvedená firma je příkladem rozšiřujících se kompetencí podniku s ohledem na situaci na trhu stavebních prací v Praze, na možnost využití zakázek z veřejné správy a samosprávy a na optimální propojení kompetencí firmy s profesními kompetencemi pracovníků.

Nicméně je důležité odpovědět na otázku, jakým směrem je účelné rozšiřovat kompetence firem. Obecně lze nazvat klíčovou kompetencí podniku její schopnost transformace. Jak bylo zdůrazněno, každý podnik musí pečlivě hlídat signály ze svého okolí, které Morgan nazývá jako „čáry zlomu“. Podnik chce-li zachovat svou existenci musí porozumět novým trendům, využívat moderní technologie a rozvíjet požadované dovednosti. Manažeři musí „čist“ okolní prostředí, vést lidi s vizí budoucnosti, prosazovat v podniku tvůrčí přístupy, učení a inovace. Velmi trefně to řekl Davis „...musíme dnes zvládat důsledky událostí, které ještě nenastaly“. Ve všech procesech v podniku a zvláště při poskytování služeb začíná mít důležité slovo zákazník. Zákazníci jsou často nesmlouvaví a chtějí zboží a služby kdekoliv a kdykoliv.

První důležitá část transformace byla nastíněna již v předchozí kapitole. Je to **transformace podniku na učící se organizaci**. Ta bude účinná jen tehdy, když se uskuteční individuální a kolektivní učení prostřednictvím zkušeností a když se budou získané poznatky okamžitě aplikovat. Celý podnik se musí učit z vlastní činnosti. Učící se organizace stojí a padá s lidmi, kteří mají možnost klást připomínky, otázky, namítat a nesouhlasit. Současně se však musí tyto pracovníci rozvíjet a zlepšovat. V podniku se musí vytvořit klima, ve kterém probíhá „týmové cvičení“ zahrnující dialog, zkoumání, naslouchání, hledání nejlepších rozhodnutí řešení problémů.

Dalším prvkem transformační kompetence podniku je transformace podnikových procesů. Úspěšná strategie závisí na účinnosti vnitřních procesů ve firmě, hledání cest pro neustálé zdokonalování výroby či poskytování služeb.

Např. komplexní management kvality (Total Quality Management – TQM) je ze své podstaty transformační proces. Zahrnuje hlavně konzistenci produktů, přesnost ve správě podniku a administraci. Navozuje zcela pevná pravidla vztahů pracovníků organizačních jednotek podniku, vztahů s dodavateli i zákazníky. Představuje současně zpětnou vazbu k dění v podniku a řadu nových přístupů k technologiím, obchodu, marketingu i řízení lidských zdrojů. V této oblasti je např. velkým přínosem TQM to, že ustanovuje povinnost podniku hodnotit a vzdělávat pracovníky. Nelze procesy TQM zaměňovat nebo zúžit jen na ISO řady 9000, případně na další řady certifikátů kvality. Toto osvědčení je sice důležité pro postavení firmy na trhu, ale jeho dosažení je často záležitostí „jen“ obchodu. **TQM je naproti tomu trvalá kompetence podniku spočívající zejména ve změně myšlení, postojů a názoru vedení i řadových pracovníků.**

Také již zmíněný reengineering podnikových procesů je součástí procesuální transformační kompetence podniku. Jde o radikální změnu technologií, výrobních, obchodních a dalších procesů v podniku. Nejde tedy o dílčí postupné změny a zlepšování. Často se reengineering spojuje jen se zeštíhlováním výroby, se snižováním stavu pracovníků. Jeho cíle jsou však veskrze pozitivní. Je to dosažení konkurenční výhody podniku, a tím i jeho růstu a v konečném důsledku i rozšíření jeho působnosti na trhu.

Dalším prvkem transformační kompetence podniku je transformace marketingu. Podstatou tohoto procesu je hledání vztahů se zákazníky. Dnes již je takřka nemožné, aby zákazník (zvláště ve službách) byl předmětem jednorázového obchodu. Hlavní snahou podnikové sféry je navázání dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Klasickým příkladem je transformace pozice obchodní zástupce do role poradce. Jeho úkolem přestává být prodávat jen to, co podnik nabízí. Snaží se spolupracovat se zákazníkem, aby zjistil co potřebuje, a co by pro něj mohl podnik ještě udělat. Vše je postaveno na cíleném principu uspokojování potřeb zákazníka a na tom, aby zákazník získal prostřednictvím podniku určité hodnoty či výhody.

4. Malé a střední podniky v hospodářství

Pro klasifikaci a rozhodnutí o zařazení mezi malé a střední podniky (MSP) se využívá několika znaků. Čistě kvantitativních, čistě kvalitativních a kombinace obou způsobů. U kvantitativního znaku se používá zaměstnanost, obrat, výše kapitálu, zisk apod. Pro kvalitativní znak uvádí odborná literatura například specifickou personální strukturu, spojení vlastnictví s vedením podniku, kapitálové omezení, hospodářskou sílu apod. Kombinace obou znaků pak umožňuje vzájemně propojit více faktorů a odráží relevantní znaky kvantitativní i kvalitativní. Např. se používá obrat jako kvantitativní znak a vedle toho kvalitativní znak např. spojení vlastnictví a vedení podniku.

Malé a střední podniky jsou v širším smyslu obecně definovány jako podniky s 1-199 zaměstnanci nebo 1-499 zaměstnanci. V užším smyslu pak jako podniky s 10–199 nebo 10-499 zaměstnanci.

Klasifikace	Počet zaměstnanců
Nejmenší	0
	1 – 9
Malé a střední podniky	10 – 19
	20 – 99
	100 – 200
	200 – 499
Velké podniky	500 +

Obr. č.4 Klasifikace malých a středních podniků (zdroj ČSÚ - 2006)

Je skutečností, že v různých zemích se tato kategorie podniků definuje různým způsobem. V ČR je vymezení MSP dáno zákonem č. 299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání, kde MSP je definován maximálním počtem 500 zaměstnanců. Ke sjednocení by mělo přispět doporučení Evropské komise ze dne 3.4.1996 č.96/280/EC týkající se definice malých a středních podniků.

Česká republika přistoupila od roku 1997 pro vymezení příjemců státní podpory k uvedené definici v otázce maximální velikosti podniku, od roku 1999 přibírá i kritérium nezávislosti. Pro potřeby této práce jsou malé a střední podniky definovány v souladu s výše zmíněným doporučením Evropské komise. Toto doporučení pro ně stanovuje velikostní hranici „méně než 250 zaměstnanců“ a další dvě kritéria. První se týká výše ročního obrátu (do 50 mil. Kč) nebo celkových aktiv (do 43 mil. Eur). Podle těchto kritérií tvoří MSP 99,85% všech subjektů v České republice, zaměstnávají 61,5% z celkového počtu zaměstnanců a jejich podíl na HDP je 34,92% (údaje ČSÚ za rok 2006). Zároveň očekáváme, že malý nebo střední podnik zpravidla nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální agendu v něm zajišťuje majitel či určený vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje pravomoci v této oblasti na další pracovníky.

Hlavní posláním malých a středních podniků je uspokojovat diferencované a proměnlivé potřeby zákazníků. Přitom část zejména malých podniků je kontrolována velkými společnostmi, neboť působí jako jejich subdodavatelé, příp. jako distributoři vyráběné produkce. Nejrozsáhlejší formou propojení velkého a drobného podnikání v oblasti odbytu se stal systém smluvních vztahů, který je označován jako „**franchising**“. Franchising je moderní způsob prodeje a koupě zboží a služeb. Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery. Je to vztah mezi tím, kdo franchise uděluje a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). Příkladem je McDonalds. Franchisant získává vybavení restaurace a oprávnění 20 let používat obchodní známku, ale i další práva společnosti McDonalds. Na druhé straně je povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu, čistoty a odvádět poplatky z pronájmu a prostor, které odpovídají určitému procentu z obrátu.

Část malých a středních podniků podniká a řídí svou činnost zcela samostatně. Některé dokonce operují na stejných trzích jako velké firmy a jsou stejně efektivní nebo dokonce efektivnější. Malé podniky mohou využít nedostatečných kapacit velkých podniků, vhodné specializace a výhody nízkých nákladů. Zajišťují řadu činností a potřeb s ohledem na individualizovanou poptávku. Místo malých a středních podniků je i v oborech doplňujících velkovýrobu, tedy tam, kde je omezena poptávka, a tam kde je vyžadována umělecko-řemeslnická vypracovanost.

Statistická data EU ukazují, že největší počet malých a středních podniků je zastoupen ve službách a v jejich rámci v odvětvích obchodu, stavebnictví, pohostinství a ubytování. MSP rovněž hrají klíčovou úlohu ve strategických podnikových službách jako je počítačový software a zpracování dat, výzkum, vývoj a technické zkušebnictví, marketingu, poradenství a v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Významný nárůst těchto odvětví je do značné míry odrazem rozvoje informačních technologií, který umožňuje menším firmám využití mezer na trhu. Průměrná velikost firem ve strategických podnikových službách však představuje zlomek průměrné velikosti ve zpracovatelském průmyslu či v národní ekonomice jako celku. Odvětví služeb se vyznačují větší blízkostí k zákazníkům a zahájení podnikání vyžaduje relativně nízkou úroveň kapitálových investic. Z hlediska příspěvku k zaměstnanosti i přidané hodnotě je v oblasti MSP nejvýznamnější podíl zpracovatelského průmyslu následovaného odvětvím obchodu.

Mužík (2008) obecně hodnotí **postavení MSP v hospodářství, ve společnosti** a přínosy jejich činnosti takto:

a) Konkurenční prvek

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí národního hospodářství. Zajišťují konkurenci na trhu a působí proti monopolním tendencím. Čím více podniků se pohybuje na určitém trhu, tím je i větší konkurence. Podniky jako takové jsou nuceny snažit se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na trhu. Zajišťují spotřebitelům možnost volby ve spotřebě. Velká přizpůsobivost malých a středních podniků je impulsem k výrobním a technickým inovacím, změnám organizační struktury či k posilování jejich konkurenční schopnosti.

b) Zajištění společenské stability a svobody

Malé a střední podniky přispívají k pluralistickému uspořádání společnosti. Dávají šanci ke svobodnému uplatnění podnikatelů a k seberealizaci občanů v ekonomické oblasti. Učí je však i sebeodpovědnosti. Existence silného středního stavu stabilizuje společnost, neboť jakákoliv nejistota a radikální kroky jsou zdrojem ekonomických rizik.

c) Protikrizová prevence a stabilizace konjunktury

Je možno konstatovat, že čím větší počet jednotek se na určitém odvětví vyskytuje, tím větší je prevence proti dopadům případných krizí. Pokud je většina produkce v nějakém odvětví centralizována do několika velkých podniků, může nepříznivý vývoj na světových a domácích trzích velmi negativně ovlivnit jejich ekonomiku. K odolnosti malých a středních podniků proti krizovým jevům patří zejména flexibilita a přizpůsobivost změněným podmínkám. Na druhé straně, pokud je takový podnik závislý svými výkony na jednom či několika velkých podnicích, dopadají na něj konjunkturální výkyvy negativně také. Při větším počtu podniků se riziko diverzifikuje.

d) Zaměstnanost a příprava učňů

Zaměstnanost je spolu se zajištěním ekonomického růstu, přijatelné míry inflace a pokud možno vyrovnané platební bilance základním cílem hospodářské politiky státu. Malé a střední podniky vytváří volná pracovní místa zejména pro skupinu uchazečů o zaměstnání, kteří vstupují poprvé na trh práce (mladí lidé, absolventi škol), dále pro ženy (zkrácené pracovní úvazky), uvolněné pracovní síly z primárního a sekundárního sektoru apod. Malé a střední podniky zejména řemeslného charakteru zabezpečují vzdělání pro značnou část mladých lidí.

e) Inovační aktivita

Podniky zavádějí technologicky zlepšené produkty, procesy nebo služby. Inovačnost zahrnuje zavádění aktivit typu výzkumu a vývoje, získávání strojního zařízení, softwaru či jiné vnější technologie. To vše je spojené se zvyšováním kvalifikace pracovníků. Podnik je považován za inovační, když zavádí produkt nebo službu odlišné od dříve nabízených nebo nový či modifikovaný výrobní postup. Z velikostního hlediska inovují malé podniky v menší míře než podniky střední nebo velké. Z odvětvového hlediska je vyšší podíl inovujících podniků ve zpracovatelském průmyslu oproti sektoru služeb. Větší inovační aktivita velkých podniků (zvláště v kapitálově a technologicky náročných odvětvích) odráží jejich větší výdaje na výzkum, vývoj a diverzifikovanější výrobní programy.

V některých odvětvích služeb však mají MSP větší prostor ke vstupu na trh, mohou nabízet produkty na míru zákazníků. Inovační aktivita MSP je motivována rozličnými

důvody. Ve zpracovatelském průmyslu k nim patří zejména snaha o zlepšení kvality produktů nebo služeb, otevření nových trhů či zvýšení podílů na trhu. Malé podniky vede k inovacím častěji snaha o snížení nákladů práce a naplnění regulací a různých standardů. Ve službách kladou malé podniky zvláštní důraz na otevření nových trhů a zvýšení podílu na trhu. Malé a střední podniky jsou při získávání technologií závislejší na vnějších zdrojích. Velké podniky oproti tomu více spoléhají na vlastní výzkumnou a vývojovou aktivitu.

f) Rozvoj informačních a komunikačních technologií

Využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) charakterizuje nejrychlejší rostoucí národní ekonomiky. MSP dohánějí v tomto rámci velké podniky, nicméně disproporce mezi velikostními skupinami přetrvává. Slabší je především ICT vybavenost v malých podnicích oproti podnikům středním a velkým. Podobné rozdíly se objevují i v přístupu k internetu. Pokud však malé podniky začnou využívat ICT, spoléhají se na ně ve stejném rozsahu jako větší podniky. Hlavní problém tedy spočívá v zavádění nových technologií do MSP, nikoli jejich využívání pokud jsou tyto nové technologie zavedeny. Nové příležitosti představuje využití internetu při rozšiřování počtu zákazníků a přístupu na nové trhy. Současně se však zvyšuje také globalizace MSP. Např. 25% MSP zpracovatelského průmyslu v OECD konkuruje velkým na mezinárodních trzích. MSP též přispívají z 25 až 35% ke světovým zpracovatelským vývozům. MSP se také rostoucí měrou účastní na mezinárodních strategických spojenečtví a společných podnicích s velikostně podobnými partnery i většími nadnárodními korporacemi.

Malé a střední podniky se musí vyrovnávat s určitými nevýhodami, které mají vůči podnikům velkým, a to v celé řadě oblastí. Nevýhody v oblasti financování plynou z menšího okruhu finančních možností, a to zejména u individuálních podnikatelů. Hlavním zdrojem financování je většinou samofinancování. Další možnosti pro financování jsou investice dalších podílníků. Zde ovšem hrozí omezení práva samostatného rozhodování podnikatele. Nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu je bankovní úvěr a dodavatelský úvěr. Relativně vyšší náklady na menší úvěr i vyšší riziko půjčovatele však nečiní malé podniky nejoblíbenějšími klienty bankovních ústavů. MSP jsou mnohdy více závislé na úvěrech než velké podniky. Toto nyní v „nahotě“ ukazuje průběh současné finanční krize na celém světě.

Nevýhody se týkají též výrobní oblasti. Nejde jen o známý aspekt rozvoje koncentrace a tedy výhodu hromadné výroby ve velkých podnicích z hlediska nákladů. Jde také např. o nevyužívání maximálních kapacit strojů a další moderní techniky v MSP. Dále jde o nemožnost optimálního organizování výrobních prostředků, o nedostatek finančních prostředků pro vývoj nových výrobků a o nižší stupeň technologického rozvoje. V malých a středních podnicích se také nevyskytuje většinou žádné institucionalizované výzkumné a vývojové oddělení.

Řada nevýhod existuje i v oblasti odbytu. Menší lokální trh a omezený počet odběratelů zhoršuje možnost konkurence MSP. V řadě případů je nutno udržovat osobní kontakty se zákazníky.

Malé a střední podniky také mohou vynakládat menší rozsah peněz na reklamu. S výjimkou specializované „unikátní výroby“ musí v řadě případů malé podniky v cenové oblasti brát ohledy na ceny velkých podniků. Velké podniky jsou navíc schopné i delší časové období držet určitý výrobek při velmi nízké ceně, neboť ztrátu na tomto produktu kryjí zisky u jiného. Takový výrobek pak hraje úlohu „dojné krávy“.

Jen omezený počet malých a středních podniků zpracovává prognózy o budoucím vývoji trhu na bázi vědeckých poznatků. Malé podniky mají ztížené možnosti pro ovlivnění poptávky. Jejich přednost je spíše v rychlém přizpůsobování se změnám, v prostorové a „psychologické blízkosti“ k zákazníkům.

V malých a středních podnicích je větší podíl produkce náročné na živou práci, čímž se zvyšuje význam lidského faktoru. Malé a střední podniky musí sázet na kvalitu jako dlouhodobě určující prvek jejich úspěšnosti, a ta úzce souvisí s kvalifikací pracovníků. Poměrně nevýznamný je zde počet nevyučených a pomocných pracovních sil. Převažují pracovníci s odbornou kvalifikací a širokými odbornými znalostmi. Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je však většinou v těchto podnicích omezen.

Nevýhody v personální oblasti souvisí s vyšší intenzitou práce, vyžadují se tam univerzálnější pracovníci. Také pracovní podmínky jsou méně příznivé, zejména pokud jde o sociální zabezpečení, příplatky na dovolenou, stravování apod. Rovněž pracovní čas je nepevný, tzn. předem nepřesně určený. Často je třeba se přizpůsobovat množství zakázek a práce. Pokud jde o oblast řízení podniku, vlastník je často i vrcholovým řídicím pracovníkem. V jeho práci převažuje improvizace a intuice, menší význam má plánování zejména dlouhodobého charakteru a zpravidla mimo jeho zájem je jakákoliv investice do rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů.

Malé a střední podniky však disponují vůči velkým i některými přednostmi a výhodami. Týkají se zejména organizační oblasti. Malé podniky mají jednoduchou, přehlednou organizační a správní strukturu umožňující přímé vedení a kontrolu. Krátká cesta informačních toků a příkazů dává předpoklady pro větší pružnost a pohyblivost podniku. Jednodušší organizační struktura váže i méně provozních nákladů.

Výhodou je též centralizace řídicích rozhodnutí v rukou manažera - majitele. To umožňuje rychlost a vysokou mobilitu činností a procesů. Majitel není, podobně jako u velkých podniků, ovlivňován různými vnitropodnikovými směrnici, ale i skupinovými zájmy. Kladem je i jednodušší dělba práce a méně specializovaná struktura podniku, což umožňuje přizpůsobivost změnám a rychlou reakci. Zmíněné nevýhody v personální oblasti jsou vyváženy přednostmi, které spočívají v osobním, přímém kontaktu pracovníků s vedením podniku. Majitel může vytvořit vztah důvěry na základě poznání osobních a rodinných problémů pracovníků a vést je k těsnější spolupráci a osobnímu nasazení. V malém podniku se ztrácí anonymita, pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních výkonů a identifikace s podnikem.

Je na místě se také zamyslet nad konkurenční schopností malých a středních podniků. Podle Gregara (2001) se rozeznávají kritéria a parametry konkurenceschopnosti podniku. Mezi kritéria konkurenceschopnosti patří schopnost realizovat své produkty či služby na trhu, schopnost získávat finanční zdroje pro svou činnost a získávat efektivně své pracovníky na trhu práce. Parametry konkurenční schopnosti jsou podle tohoto autora měřitelné jevy jako je např. cena produktů a služeb, marže, míra zisku, úroveň mezd a odměn pracovníků apod.

Uvedený autor popisuje také tzv. nespécifické ukazatele konkurenceschopnosti jako image firmy, vztah podniku k životnímu prostředí a vztahy podniku k veřejné správě a rozvoji regionu (místa), kde působí. Jak vyplývá z předchozího textu tvoří konkurenční schopnost podniku celá řada dalších faktorů. Určitě je to již zmíněná schopnost transformace podnikových činností, fungující systém řízení či lidské zdroje. Důležitá je i výkonnost podniku měřitelná příjmy, zisky podílem na trhu. Autor práce jako podnikatel preferuje při posuzování konkurenční schopnosti svých podniků jejich schopnost udržovat a rozšiřovat jeho bohatství (majetek) jako vlastníka či spoluvlastníka.

5. Řízení lidských zdrojů „nejen“ v malých a středních podnicích

Podle otevřené internetové encyklopedie wikipedie jsou „lidské zdroje specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Armstrong (2007, s. 27) definuje, „řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Podle Vodáka a Kucharčíkové (2005, s. 29) můžeme „... řízení lidských zdrojů koncepčně chápat jako strategicky promyšlený a logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, které v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů“. Člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy. Na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenčně schopná.

Základní kompetence každé firmy jsou „ztělesněny“ v pracovnících (jednotlivcích), kteří je rozvíjejí. Významná část definování základních kompetencí je spojena s definováním osobních kompetencí jednotlivce. Vágner (2000, s. 150) podotýká, že „**management lidských zdrojů** není synonymem personální práce. V moderním pojetí zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a využívání pracovní síly. Péče o lidské zdroje není v renomovaných organizačních jednotkách záležitostí jen personalistů, ale integrální součástí každodenní práce všech manažerů“. V odborné literatuře se dále používá pojem personální řízení. Podle Armstronga (2007) **personální řízení** zaměřuje především na otázky, které souvisí s člověkem jako s pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě, využíváním jeho pracovních schopností, s jeho fungováním, výkonem a chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy do kterých jako zaměstnanec vstupuje, s výsledky dosažené práce, s náklady vydávanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Další používaný **pojem personální práce** zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně okolností, které život pracovníka a jeho práci ovlivňují. Proces, v němž se přijímají rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.

V odborné literatuře i praxi se často hovoří nejen o lidských zdrojích, ale i o lidském kapitálu. Armstrong (2007) specifikuje **lidský kapitál**, jako souhrn přirozeného talentu, schopnost pracovat a dobrovolnou vůlí se neustále vzdělávat. Lidé jsou pro každou firmu jednou z nejdůležitějších součástí. Proto je nutné, aby management firmy dostatečně investoval, a to nejen finanční prostředky k získávání kvalitních zaměstnanců, ale i do jejich dalšího vzdělávání, aby si udržel jejich spokojenost a loajalitu. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti jsou považovány za něco, co významně přispívá k úspěšnosti a tvoří významný zdroj konkurenční schopnosti firmy.

V zásadě lze říci, že lidský kapitál ve firmě tvoří soubor znalostí lidí, jejich intelektuálních a komunikačních schopností a praktických zkušeností. Vždy je to však kombinace těchto prvků, což dává každému podniku zvláštní charakter.

Zadrazilová (2003) rozlišuje lidský kapitál na vnitřní a vnější.

- 1) **vnitřní** - má podobu vzdělání, zkušeností, výcviku apod., vzniká zejména a především v rámci vzdělávacího procesu (investice do vzdělání jsou určeny především k nabývání vnitřního lidského kapitálu). Vzniká bez ohledu na to, zda je jako takový uznán či nikoli, tj. bez ohledu na společenské ocenění tohoto kapitálu.
- 2) **vnější** – má podobu společenské pozice a společenského postavení. Vzniká zčásti spontánně, částečně závisí na pozici, kterou člověk získal v rámci určité organizace, částečně je pak výsledkem investic do získání této formy lidského kapitálu. Vnější lidský kapitál předpokládá vždy určité společenské uznání, které je závislé na prostředí, v němž se člověk pohybuje. Nutno dodat, že vnější lidský kapitál pak můžeme ještě rozdělit na vázaný, který je určen pozicí člověka v určité organizaci, tj. firmě nebo instituci, a na volný, který je určen společenskými kontakty mimo organizaci.

Mezi vnitřním a vnějším lidským kapitálem existuje podle této autorky mnohostranná vzájemná podmíněnost. Vnější lidský kapitál je významným, ne-li klíčovým předpokladem realizace (zejména na trhu profesí) vnitřního lidského kapitálu, vnější lidský kapitál je vlastně určitou vstupenkou na trh profesí. Vnější lidský kapitál

současně podmiňuje utváření vnitřního kapitálu, je zdrojem přístupu k informacím nejrůznějšího druhu.

Personální řízení je možné chápat jako činnosti jejichž hlavním cílem je zkvalitňování celého lidského kapitálu a péče o něj. Oblast personálního řízení je velmi široká a spadá do ní velké množství aktivit a procesů, k těm nejzásadnějším a nejrozšířenějším patří:

Strategie a plánování lidských zdrojů

- Pomocí strategického plánu se do budoucna definuje kolik zaměstnanců firma potřebuje, jaká musí být jejich odbornost, na co a kdy je firmy využije.

Nábor a výběr zaměstnanců (Recruitment)

- Je vybírán nejvhodnější uchazeč z vnitřních nebo vnějších zdrojů (proces obsahující inzerci, třídění životopisů, předvýběr, pohovory, využití například dotazníků a testů, vyhodnocení, popřípadě další kola výběrových řízení), spoluprací s personálními agenturami. Uchazeč je vybírán na základě přesné specifikace pozice.

Adaptace nových zaměstnanců

- Aktivní spolupráce s novými zaměstnanci a pomoc při rychlém zvládnutí nové práce
- Rozmísťování, povyšování a přerazování pracovníků na jiné pozici

Vzdělávání a školení zaměstnanců, programy rozvoje

- Do této oblasti spadá plánování, organizace a hodnocení vzdělávání
- Zajištění kurzů, tréninku a vzdělávacích programů (odborných i jazykových) pro zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců

- Jde o základní způsob, jak poskytnout zpětnou vazbu o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců
- Systém hodnocení zaměstnanců, způsob a frekvence hodnocení (týdně, měsíčně, čtvrtletně, ročně), obsah a záznam hodnocení

Odměňování a motivace zaměstnanců

- Propracování peněžního a nepeněžního odměňování jako základního nástroje zaměstnanecké motivace a výkonu (plat, bonusy a benefity – stravenky, pojištění, volno navíc a podobně)

Interní komunikace a vztahy na pracovišti

- Způsob komunikace, firemní kultura, řešení konfliktů na pracovišti

Pracovně – právní vztahy

- Zajištění fungování neformálních i formálních vztahů, vedení agendy týkající se zaměstnance

Propouštění a outplacement

- Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance či zaměstnavatele
- Aktivní proces podpory a pomoci zaměstnanci propouštěného z důvodů nadbytečnosti

Určitým ideálem v praxi je, že malý a střední podnik musí mít dobře připravenou koncepci všech výše uvedených personálních činností. Koncepce by měla zahrnovat pevná pravidla, se kterými je potřebné seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování. Každý pracovník by měl být například seznámen s kritérii hodnocení a odměňování. Vzhledem k velikosti podniku je nutné, aby personální politika byla zcela otevřená. Pracovníci by měli mít základní informace o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení. Je to nutné proto, že v malém podniku se zpravidla všichni vzájemně znají a dochází ke každodennímu kontaktu mezi majitelem, vedením a pracovníky.

Jednou z podmínek úspěšnosti podniku je vzájemná **důvěra a dobré vztahy mezi vedením a pracovníky.** Majitelé malých a středních podniků podstupují na trhu obvykle větší podnikatelské riziko a větší riziko tedy podstupují i pracovníci těchto podniků. Malé a střední podniky nemohou obvykle nabídnout takovou míru jistoty zaměstnání, perspektivy kariéry a zaměstnanecké výhody jako poskytují podniky velké. Například pro menší podniky je finančně neúnosné provozovat pro své zaměstnance rekreační zařízení. Tyto podniky by se měly snažit tyto menší

zaměstnanecké výhody snažit kompenzovat především v oblasti lepších pracovních vztahů.

V každém podniku musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky podnik potřebuje k uskutečnění svých cílů. Každý podnik má své cíle a podnikatelské záměry, kterých dosahuje pomocí finančních, materiálních, informačních a především lidských zdrojů. Jak bylo zdůrazněno menší podniky jsou vystaveny většímu riziku než podniky velké v mnoha oblastech. Malý a střední podnik musí proto své finanční prostředky vynakládat hospodárně a na využití těchto prostředků se musí zaměřit pozorněji než podnik velký. Správné nastavení kritérií je důležité zejména například u odměňování. Dostatečné množství prostředků na mzdy a odměny jsou pro mnohé menší podniky otázkou přežití. Efektivní využívání těchto prostředků je klíčové, neboť pracovní síla patří v současné době k tomu nejdražšímu „nákladu“ v podniku. Důležitým faktorem je, aby odměňování bylo spravedlivé podle podaného výkonu. Spravedlnost v oblasti odměňování pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich loajalitu a spokojenost v podniku.

Na internetových stránkách www.branavzdelani.estranky.cz je pracovní spokojenost pojednána jako významný motivační faktor. Ovlivňuje pracovní výkon jedince i skupiny a je určujícím činitelem při rozvíjení interpersonálních vztahů, vznikajících při společné činnosti. Pochopení její podstaty, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní efektivní využívání lidského potenciálu ve všech sférách lidské činnosti. Pracovní spokojenost je chápána jako praktický problém. Každý manažer by si měl vytvořit představu o možných způsobech chápání a dosahování pracovní spokojenosti v působnosti podniku.

V praxi je pracovní spokojenost spojována s tendencemi zvýšit zainteresovanost pracovníků na jejich výkonu. Pracovní spokojenost je možno chápat jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince odrážející míru a kvalitu jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické a zdravotní.

Je nutno vždy vycházet z toho, že pocit pracovního uspokojení je vždy pocitem subjektivním a jako k takovému je třeba k němu přistupovat a hodnotit ho. Stejně tak individuální jsou potřeby každého pracovníka a stupeň jejich uspokojení v rámci jeho profese, pozice a vůbec jeho práce v podniku.

Internetová stránka www.pruzkumy.com pomáhá podnikům získat informace o pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Tyto průzkumy mohou využít společnosti, které se zajímají o pracovní spokojenost svých zaměstnanců, a to jak z obecného pohledu, tak se zaměřením na určité oblasti, jako je např. atraktivita poskytování benefitů. Pracovní spokojenost může mít vliv na stabilitu zaměstnanců i na pracovní výkonnost. Jedním z takových zjištění z provedených průzkumů je, že v MSP se pracovníci cítí více „vlivní“ na dění kolem sebe. Ve velkých podnicích se naopak cítí jako „malé kolečko“ ve velkém soukolí. Je zcela evidentní, že významným faktorem spokojenosti pracovníků v podniku je hodnocena pracovní právní oblast, tj. jak se chová zaměstnavatel k pracovníkům, a to po formální i neformální stránce.

Také oblast pracovních vztahů v malém a středním podniku bývá zcela odlišná od praxe ve velkých podnicích. Pracovníci menších podniků nebývají organizováni v odborech a odborová organizace v naprosté většině malých a středních firem ani neexistuje. Malé a střední podniky však musejí samozřejmě respektovat řadu dohod vzniklých na základě vyššího kolektivního (tripartitního) vyjednávání. Firmy jsou povinny dodržovat například ujednání o minimální mzdě a mzdových tarifech, ujednání týkající se pracovní doby a ujednání týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Mimořádný důraz je kladen též na utváření zdravých a korektních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, mezi nadřízenými a podřízenými a vzájemně mezi spolupracovníky. **Utváření dobrých pracovních a mezilidských vztahů v podniku je velice důležitým faktorem pro jeho rozvoj a fungování.**

Na hospodářských výsledcích a tempu rozvoje malého a středního podniku se odráží řada faktorů. Jedním z nich je bezesporu kvalitní personální práce. Spočívá v efektivní využívání pracovní síly, zlepšování pracovních výkonů a formování

odborného profilu pracovníků. Sleduje větší spokojenost pracovníků, a tím i méně konfliktů a menší fluktuaci. Je tedy nutné věnovat všem výše uváděným činnostem patřičnou pozornost. Z široké palety těchto činností se autor vzhledem k zaměření rigorózní práci bude věnovat dalšímu vzdělávání.

6. Komparativní pohled na vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích

Podle Armstronga (2007, s. 462) „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postupů, které připravují lidi na budoucnost, širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“

Koubek (2007) podotýká, že vzdělávání se liší podle velikosti firmy. Malé organizace obvykle poskytují soustavné a systematické vzdělávání v mnohem menší míře, než je tomu u velkých firem. Mají tendenci přijímat již dostatečně kvalifikované pracovní síly, vzdělávání provádějí spíše nepravidelně a nesystematicky. Velké podniky mají často lepší podmínky i lépe vypracovány systémy zaškolování nových pracovníků, často i absolventů škol či lidí bez praxe.

Vzdělávání má v podniku strategický význam. Ovlivňuje efektivnost organizace práce, realizaci strategie, firemní kulturu. **Vzdělávání v podniku je zaměřeno na získávání znalostí, dovedností a postojů,** které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Dochází k němu většinou tehdy, když lidé mohou dělat něco, co předtím nemohli nebo se učí něco, co dříve neznali.

Základní pojmy v této oblasti rozlišuje Hroník (2007) takto: ,

„Učení (se) – je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme. Učení je pojem, jenž zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj - je dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených diskrétních a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.

Vzdělávání - jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“

Podle Armstronga (1999) je rozvoj a vzdělávání systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí a schopností zaměřené na přípravu jedinců.

Tito pak musí být schopni vykonávat v současnosti a budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.

Foot a Hook (2005, s. 205) popisují, že „... vzdělávání je činnost, která má za cíl rozvoj znalostí, morálních hodnot a porozumění, vyžadované všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahujícími se pouze k omezenému poli činnosti. Smyslem vzdělávání je poskytovat podmínky nezbyté pro mladé lidi a dospělé k rozvoji porozumění, tradic a myšlenek ovlivňujících společnost, ve které žijí a umožnit jim, aby této společnosti přispívali. To zahrnuje studium jejich vlastních kultur a dalších dovedností, které jsou základem učení, osobního rozvoje, kreativity a komunikace.“

Vzdělávání pracovníků je jednou z nezbytných součástí personální práce každého podniku. Vzdělávání zajišťuje potřebné znalosti a dovednosti k vykonávání práce v současnosti a budoucnosti. Zvyšuje tak jejich technické a technologické znalosti a přispívá i k jejich celkové spokojenosti a loajalitě k firmě. V řadě firem je podnikové vzdělávání pracovníků jednou z nejvýznamnějších personálních činností a formování pracovních schopností se stává prakticky celoživotním procesem.

V dalším textu půjde autorovi této práce o reálný pohled na situace ve vzdělávání pracovníků v MSP v České republice a pokud to údaje dovolí i srovnání přístupů k této oblasti v EU. Poznatky vycházely z výsledků z již zmíněného výzkumného projektu v rámci Národního plánu výzkumu MŠMT „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malých a středních podniků“, který proběhl v letech 2007-2008 a podílela se na něm Fakulta managementu VŠE v J. Hradci, Ekonomická fakulta Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích a Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Další statistické údaje byly čerpány z otevřených zdrojů jako jsou Eurostat, Český statistický úřad, Národní vzdělávací fond, Ústav pro informace ve vzdělávání a dalších.

Zajišťování vzdělávacích a rozvojových aktivit v podnicích

V České republice, podle údajů Národního vzdělávacího fondu, dosahuje celkem podíl ve výši 60,7% podniků, které zajišťujících některé formy vzdělávacích aktivit

(kromě povinného zaškolení) a 39,3% vzdělávací aktivity nezajišťuje vůbec. Ve skupině MSP zajišťuje 56,7% některé formy vzdělávacích aktivit. Vývoj růstu objemu některých forem vzdělávacích aktivit je závislý na ekonomické prosperitě podniku, ale i na závislosti růstu velikosti podniku. Závislost četností zajišťování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance se projevila i v podrobnějším velikostním členění v rámci MSP. Dále z výkonnostního hlediska **podniky s nárůstem produktivity práce zajišťují pro své pracovníky některé formy vzdělávacích aktivit výrazně častěji než podniky se stejnou či nižší produktivitou** (71% oproti 45,3%). Téměř 90% podniků se zahraniční účastí v ČR zajišťuje pro své zaměstnance některé formy vzdělávacích aktivit. Ostatní české podniky je zajišťují pouze v 55,1% případech.

V širším mezinárodním srovnání zajišťuje 62% podniků v EU nějakou formu vzdělávání pro své zaměstnance. Souhrnný údaj lze odlišit podle velikostních skupin podniků. Také zde se rozsah vzdělávání zvyšuje s velikostí podniků. 96% velkých podniků poskytuje další vzdělávání oproti pouze 56% malých podniků.

Motivace podniků pro zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou v největší míře odrazem snahy o udržování, resp. aktualizaci stávajících dovedností (66,9%) a dále snahy o zvyšování standardů kvality výroby a služeb (49,6%). Velmi významným impulsem vzdělávacích aktivit je rovněž využívání a rozvoj informačních a výrobních technologií (39,6%).

Další významně zastoupené důvody při zajišťování vzdělávání zahrnují rozšíření aktivit podniků, případně zavádění nových produktů a služeb (38,7%). Tyto motivace odrážejí spíše aktivnější přístup podniků k lidským zdrojům, který podporuje a provází kvalitativně založené zdroje konkurenčních výhod. Oproti tomu spíše pasivní charakter mají motivace vyvolané nároky příslušných zákonných ustanovení, předpisů a jejich změn včetně legislativy EU (36,2%). V případě MSP podniky uvádějí nejčastěji tyto důvody zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků: udržování a aktualizace stávajících dovedností pracovníků (65,1%), zvyšování standardů kvality výroby a služeb (46,9%), zavádění či rozšiřování informačních a telekomunikačních technologií (34,8%), rozšíření aktivit podniku, případně nové produkty nebo služby (36,3%), změny v legislativě (33,3%).

V širším mezinárodním srovnání v případě malých podniků **poskytují vzdělávání především ty subjekty, které jsou současně inovátory.** V tzv. inovačních podnicích je také větší podíl pracovníků účastnících se dalšího vzdělávání. Pozice České republiky je v případě podílu podniků s novými technologiemi poskytujících vzdělávání ve srovnání s ostatními zeměmi EU velmi příznivá ve všech velikostních skupinách. Tento vztah ukazuje na pozitivní provázanost úsilí o zvyšování kvality lidského kapitálu a technologické úrovně podniků u nás. Poměrně vysoký je však v ČR i podíl podniků bez nových technologií poskytujících vzdělávání. Úsilí o zvyšování kvality lidského kapitálu tedy registrujeme také u subjektů, jejichž rozvoj není primárně technologicky založený.

Nejčastěji uváděným důvodem nezajišťování vzdělávání a rozvoje MSP je, že náklady na vzdělávání jsou příliš vysoké a přínosy tomu neodpovídají (36,9%). Následuje názor, že stávající dovednosti jsou dostačující a nároky se nezvyšují (17,5%). Dále se uvádí, že pracovníci nemají o vzdělávání zájem (13,9%) počet pracovníků se nemění nebo se snižuje (12,9%), dále že MSP zaměstnávají pouze lidi s praxí nebo jsou vyškoleni jinde (12,7%).

Obecně je ve vzdělávání pracovníků vždy klíčová úloha zaměstnavatele, který získává užitek z vyššího výkonu pracovníků spojené s přírůstkem produktivity práce. Investice do lidských zdrojů však představují i přínos pro pracovníky, protože zvyšují jeho hodnotu na trhu práce (zvláště pokud jsou nově získané kvalifikace a dovednosti přenosné k jiným zaměstnavatelům). Zvyšování kvalifikační úrovně konečně v souhrnu zvyšuje mobilitu a schopnost přizpůsobení pracovní síly požadavkům trhu práce a snižuje tak riziko nezaměstnanosti.

Z hlediska zaměstnavatelů však **vzdělávací aktivity zahrnují spíše pracovníky s již vyšší počáteční kvalifikací.** V průběhu profesní kariéry se tak projevuje tendence ke zvyšování kvalifikačních rozdílů mezi méně a více kvalifikovanými pracovníky. MSP považují v menší míře získávání a rozšiřování dovedností svých pracovníků za „povinnost“ podniku coby zaměstnavatele. Stejně tak názor, že v zásadě při vzdělávání jde o soukromou záležitost pracovníků, je častější s klesající velikostí podniku.

Při vlastní realizaci vzdělávání je v průměru mnohem větší podíl podniků, které financují vzdělávací kurzy svých pracovníků v plném rozsahu (81,4%). Jen v malém počtu podniků se pracovníci na financování účastní (13%). Ve zcela minimálním počtu případů si vzdělávací aktivity plně hradí sami (1,5%). Ve skupině MSP téměř 80% podniků financuje v plném rozsahu vzdělávací kurzy svých zaměstnanců. S klesající velikostí podniků je častější spoluúcast pracovníků na financování. U nejmenších podniků někdy vzdělávání financují dodavatelé a partneři.

Profesionalizace vzdělávání v podnicích

S velikostí podniku přibývá pracovníků, kteří se profesně věnují problematice dalšího vzdělávání (tzv. vzdělavatelé). Z tohoto pohledu je také významná jejich kvalifikace. Šetření Národního vzdělávacího fondu ukazují, že ve více než polovině případů nemá pracovník zaměřený na vzdělávání žádné specializované vzdělání (54,6%). Jen v 28,5% organizací tento pracovník absolvoval speciální kurz a jen v 16% organizací má vzdělání v oblasti managementu a lidských zdrojů. V MSP nejčastěji nemá žádný pracovník specializované vzdělání v oblasti vzdělávání a rozvoje (60,5%) a speciální kurz absolvoval ve 24,9%.

V případě navrhování vzdělávacích aktivit je odpovědnou osobou nejčastěji každý liniový vedoucí za své podřízené (47,4%), následuje ředitel a hlavní manažer (40,3%), vzdělavatel (29,8%) a vlastník organizace (28,8%). Možnost návrhu vzdělávacích aktivit ze strany každého zaměstnance za svou osobu uvedlo 20,1% podniků. Vzdělávací aktivity ve skupině MSP rovněž navrhuje nejčastěji každý vedoucí za své podřízené (42%). Následuje ředitel (vlastník) organizace a v 23,2% organizací pak vzdělavatel. Každý pracovník za svou osobu navrhuje vzdělávací aktivity ve 20,9% malých a středních podniků. Podrobnější třídění podle velikosti ve skupině MSP ukázalo, že v podnicích od 10-19 zaměstnanců rozhoduje o realizaci vzdělávacích aktivit nejčastěji vlastník, spolujednatel, případně zřizovatel. V podnicích od 100 do 249 zaměstnanců rozhoduje na druhém místě nejčastěji vzdělavatel následovaný manažerem, který rozhoduje za své podřízené.

Údaje o aktivitě podniků u nás při plánování vzdělávacích aktivit v podnicích nejsou příliš příznivé. Připomeňme, že v průměru 60,7% organizací zajišťuje pro své pracovníky vzdělávání, z nich však pouze 64,3% v celkovém souboru formuluje jeho plán. Téměř čtvrtina podniků má vypracovaný plán vzdělávání pro všechny pracovníky (23,8%), téměř další čtvrtina má vypracovaný plán vzdělávání pro některé skupiny pracovníků (22,9%). V 46,7% organizací má plán písemnou podobu, v 17,6% organizací plán nemá písemnou podobu. Přitom třetina podniků nemá žádný plán vzdělávání (34,9%). Ve skupině MSP má plán vzdělávání 57,1% podniků. Šestina podniků má vypracovaný plán pro celou organizaci (17,4%), pětina má vypracovaný plán pro některé skupiny zaměstnanců (19,3%). Asi 40% malých a středních podniků nemá žádný plán vzdělávání.

Výsledky mezinárodního šetření CVTS, které provedl v roce 1999 Eurostat a Český statistický úřad ukazují, že **roste podíl výdajů na vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČR s růstem velikosti podniků až do skupiny s 250-499 pracovníky.** Po té se podíl snižuje. Ve srovnání s průměrem EU je tento podíl v České republice výrazně nižší ve skupině podniků s 50-249 pracovníky a s 500-999 pracovníky. **V rámci nových členských zemí EU je podíl výdajů na vzdělávání v ČR v průměru nejvyšší** (pouze v Estonsku vydávají podniky do 249 zaměstnanců větší podíl nákladů na tento účel).

V téměř polovině podniků u nás se v posledních třech letech zvýšil rozsah vzdělávání pracovníků (47,5%), a téměř stejná část podniků uvedla, že rozsah vzdělávání pracovníků zůstal stejný (47,3%). Ve skupině MSP se v 41,7% podniků v posledních třech letech zvýšil rozsah vzdělávání pracovníků. Více než polovina podniků uvedla, že rozsah vzdělávání pracovníků zůstal stejný (53%). Z velikostního hlediska se rozsah vzdělávání pracovníků častěji zvýšil s rostoucí velikostí podniku. V nejmenších podnicích se tento rozsah naopak nadprůměrně často snížil. V podrobnějším velikostním členění skupiny MSP v podnicích s 6–9 a 10–49 zaměstnanci zůstává rozsah vzdělávání pracovníků často stejný. Rozsah vzdělávání se často zvýšil v podnicích s 50-249 zaměstnanci. **Z výkonnostního hlediska podniky s nárůstem produktivity práce výrazně zvyšují rozsah vzdělávání svých pracovníků (59,6%).** Rovněž podniky se zahraniční účastí zvyšují rozsah vzdělávání svých pracovníků nadprůměrně (70,2%). V širším mezinárodním srovnání, jak již

bylo zmíněno, **patří Česká republika mezi zeměmi EU z hlediska podílu podniků poskytujících vzdělávání k neúspěšnějším a její výsledky jsou srovnatelné i s průměrem bývalé „patnáctky“ EU** ve všech velikostních skupinách podniků. Naopak nižší je v ČR intenzita vzdělávání vyjádřena počtem hodin na účastníka kurzu, převažují tedy spíše krátkodobější vzdělávací aktivity.

7. Doporučení ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Využívání podpory malých a středních podniků v rámci Evropské unie

Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem Evropské unie je nutné zmínit v této souvislosti i podporu malých a středních podniků v rámci EU. Podpora malých a středních podniků je jednou z priorit Evropské unie ve snaze zvýšit výkonnost, technologickou úroveň ekonomiky a její konkurenceschopnost. Tato snaha se odráží i v národních strategiích, v rámci České republiky se jedná zejména o podporu v rámci Operačního programu průmysl a podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a Společného regionálního operačního programu (SROP). Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu a mají schopnost absorbovat část pracovních sil uvolňovaných v rámci strukturálních změn z velkých podniků. Vytváří proto podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií, rychleji se adaptují na požadavky trhu, vyplňují okrajové oblasti trhu a decentralizací podnikatelských aktivit napomáhají k rozvoji regionů.

Pro využívání prostředků ze strukturálních fondů EU v programovacím období 2007-2013 připravilo MPO nový Operační program Podnikání a inovace, který byl dne 3. prosince 2007 schválen Evropskou komisí. „Operační program Podnikání a inovace (OPPI) připravený v gesci MPO schválila vláda ČR dne 15. listopadu 2006 usnesením č. 1302. „OPPI je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti české republiky a jejích regionů a měst pro investory na podporu inovací, urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výrobní sféry, a to zejména stimulací poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, na komercializaci výsledků výzkumu a vývoje, na podporu podnikatelského ducha a růst hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.“

Prakticky jde u MSP o problém projektového řízení, dokumentace a administrativního zajištění všech formalit evropských projektů. Je zde vždy problém nedostatku odborníků, vlastních prostředků na dofinancování i eventuálního lobysmu při posuzování projektů. Na jedné straně velká možnost pro malé a střední podnikání

a na straně druhé určité organizační a projektové těžkosti. Přesto je nutno vidět v evropských programech perspektivu a řadě podniků se vyplatilo věnovat této oblasti pozornost. Pro pomoc MSP při zpracovávání evropských projektů pracuje v ČR řada komerčních i veřejných subjektů.

Provádění outsourcingu v oblasti lidských zdrojů

Konzultanti z poradenské firmy Partner Group vymezují outsourcing jako smluvní vztah s externí firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti. Outsourcing je například dělba práce, nákup polotovarů, finanční půjčky a téměř všechny další činnosti v obchodě. Veškerá problematika outsourcingu je obsažena v problému rozhodování, zda „udělat nebo koupit“ (make versus buy), či „vlastnit nebo pronajmout si“ (own versus lease). Outsourcing znamená restrukturalizaci činností podniku vycházející zejména z použitelnosti kapacit vlastních pracovníků na určitou činnost v průběhu kalendářního roku, ceny za vybavení a jeho udržování.

Činnosti firmy je podle Duby (1998) možné rozčlenit do tří základních skupiny:

1. První z nich jsou činnosti, jež jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu.
2. Druhou skupinu představují činnosti, které sice nepřinášejí přidanou hodnotu, ale je nezbytné je ve firmě zajistit. Patří mezi ně ekonomické a finanční služby, zajištění bezpečnosti práce a kontrola jakosti produktů.
3. Třetí skupinou jsou činnosti doplňkové, které v převážné většině netvoří přidanou hodnotu, ale jsou do určité míry nezbytné. Právě na tuto kategorii je outsourcing zaměřen, protože je lze získat dodavatelsky.

Pod pojmem *outsourcing* rozumíme vyčlenění (vytěsnění) nebo předání správy podpůrných podnikových struktur zadavatelské organizace profesionálnímu externímu poskytovateli outsourcingových služeb. Ten může, ale nemusí převzít pod svoji správu danou činnost včetně pracovníků, kteří ji až doposud zajišťovali.

Problematika outsourcingu zahrnuje obvykle takové funkční oblasti, které bezprostředně nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti podniku (např. stravování

pracovníků). Může případně zahrnovat i oblasti, které dosud bylo běžné provádět výhradně v podniku samém např. výroba. Nejobvykleji však zahrnuje oblasti, které mají obě uvedené charakteristiky. Tedy bezprostředně nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti podniku a dosud bylo obvyklé je provádět v podniku samém (účetnictví, provoz informačního systému). Hlavními problémy jsou pak otázky:

- Co z podniku „vytěsnit“?
- Zda vytěsnit?
- Finanční efekty vytěsnění?
- Konkurenční výhoda vytěsnění?
- Dlouhodobé důsledky vytěsnění? Apod.

Podnik, který se rozhoduje, zda funkční oblast provozovat nebo vytěsnit, se nazývá *zadavatelem*. Podnik, který bude funkční oblast zadavatele alternovat, je *poskytovatelem*.

Z mnoha aspektů outsourcingu se jeví jako nejdůležitější možnost jej použít především jako nástroje ke splnění určitých podnikových cílů. Existují čtyři základní oblasti důvodu outsourcingu, které se v jednotlivých konkrétních případech prolínají. Tyto oblasti jsou konkurenční, věcné, finanční a organizační.

1. Konkurenční důvody

Konkurenční důvody jsou výsostně strategické. Jedná se o zaměření na získání konkurenční výhody, náskoku nad konkurencí. Být v lepší situaci než konkurent je cíl orientovaný na vzdálenou budoucnost. Rozhodování v této oblasti je založeno politicko-strategicky, tedy bez hodnocení krátkodobých faktických (číselně prokazatelných) přínosů rozhodnutí.

2. Věcné důvody

Věcné důvody se dotýkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebných pro rozvoj hlavní oblasti činnosti zadavatele. Většinou jde o jeho rozvoj, v některých případech však může být věcným důvodem třeba udržení tradice výroby či služeb.

3. Finanční důvody

Jedná se o snížení nákladů a zvýšení výnosů. Nedoporučují se obecně jako hlavní cíl, neboť je lze sice exaktně stanovit, ale často jsou složité postupy, jak takového cíle dosáhnout. Někteří autoři považují redukci nákladů za hlavní důvod outsourcingu. Nejvýstižněji lze o finančních důvodech říci to, že doprovázejí ostatní cíle a finanční hledisko je důležitým hodnotícím faktorem úspěšnosti outsourcingu, a to faktorem často nejdůležitějším.

4. Organizační hledisko

Z organizačního hlediska jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. To souvisí s rostoucí specializací podniku, pracovníků, ale i středního managementu.

The Outsourcing Institut v New Yorku mapuje již od roku 1991 různá, dostupná data o outsourcingových projektech v americké ekonomice. Důvody outsourcingu jsou uvedeny v pořadí podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti.

Prvních pět důvodů je strategických dlouhodobých. Druhých pět důvodů je taktických, zaměřených na krátkodobé přínosy:

- 1. *Soustředění na hlavní činnost podniku***
- 2. *Přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni***
- 3. *Rozšíření přínosů restrukturalizace***
- 4. *Sdílení rizik***
- 5. *Uvolnění zdrojů pro jiné účely***
- 6. *Uvolnění kapitálových prostředků***
- 7. *Přísun peněz***
- 8. *Snížení operativních nákladů***
- 9. *Zdroje nejsou dostupné interně***
- 10. *Některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu podniku.***

Soustředění na hlavní činnost podniku znamená odsunutí komplementárních podnikových činností vně podniku. Nejedná se tedy o užší specializaci v rámci podnikového zaměření, ale o odsunutí těchto doplňkových funkčních oblastí. Zaměření podniku se může současně i rozšiřovat. Zatímco operační detaily přebírá poskytovatel, podnik se může zaměřit na širší úkoly v jeho hlavním zaměření. Outsourcing je tak nástrojem změny organizační struktury, který může zajistit efektivnější využití podnikových zdrojů při snaze lépe reagovat na potřeby zákazníka.

Na českém trhu se začínají objevovat firmy, které jsou schopny zajistit veškeré služby spojené s personalistikou. Největším přínosem takového outsourcingu musí být tedy pro zadavatele nižší náklady na dané činnosti, než kdyby je vykonávali zaměstnanci v rámci firmy. K nejčastěji převáděným úkolům z personální oblasti patří následující činnosti:

- vzdělávání pracovníků
- získání pracovníků
- poradenství v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- administrativní záležitosti mzdové agendy
- zdravotní péče o pracovníky a tzv. wellness služby

Cílem outsourcingu lidských zdrojů v MSP by mělo být převedení operativních problémů na externí subjekt tak, aby se majitel firmy nebo manažer mohl soustředit na ostatní personální činnosti resp. na vedení a řízení firmy.

Výhody outsourcingu lze shrnout do následujících bodů:

- **kvalita služeb** – činnost zajišťuje tým profesionálů s dobrým zázemím, odbornou kvalifikací a zkušenostmi
- **cena** – pevně stanovená cena, která je nižší než celkové náklady na zaměstnance, jež dříve vykonával danou činnost
- **informační technologie** – povinností poskytovatele služby je sledovat vývoj nových technologií
- **vývoj a rozvoj** – dodavatel služby sleduje nové trendy a implementuje je do praxe

Aby bylo použití outsourcingu pro malé a střední podniky efektivní, je nutné provést analýzu možných rizik, která by mohla být použitím outsourcingu způsobena. Zadavatel musí určit, jakou úroveň služeb požaduje, případně změnu rozsah na základě návrhů poskytovatele služby. K převzetí smluvených činností dochází na základě smluv. Následuje provádění těchto činností a ověření kontrolních mechanismů a fungování poskytovatele služeb. Posledním krokem je realizace organizačních a personálních změn spojených s outsourcingem.

Zdokonalit analýzu pracovních míst a analýzu vzdělávacích potřeb

Koubek (1992, s. 72) nazývá analýzu pracovních činností základním kamenem všech personálních činností. Chápe ji jako „proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, vazbách na jiná pracovní místa, v podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“. Obdobnou definici předkládá Armstrong (1999, s. 209) „Analýzou pracovní činnosti místa se rozumí proces sběru analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“. Stýblo (1992, s. 315) definuje analýzu práce takto: „(job analysis) je popis zkoumané práce, identifikace jejích hlavních rysů, zvláštností, pracovních povinností a očekávaných pracovních výsledků i vztahů mezi profesemi (druhy různých prací). Produktem je popis práce (job description).“

Analýza pracovního místa je podle Armstronga (2007) definována jako proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na místě. Jak ukazuje Koubek (2000) je nezbytnou součástí řady úkolů při obsazování pracovních míst. Navazuje tu na vytváření pracovních míst, v němž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na určitém pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Požadovanými výstupy procesu analýzy pracovního místa jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Zejména pečlivě zpracovaná specifikace

pracovního místa je podkladem, bez kterého je výběr pracovníků téměř nepředstavitelný.

Internetové stránky HR Guide (Job Analysis) zdůrazňují, že v samotné analýze pracovního místa je předmětem zkoumání pracovní místo, a nikoli osoba, která je jeho držitelem. Dále uvádějí několik okruhů, v nichž hraje analýza pracovních míst nezastupitelnou roli. Jde např. o stanovení vzdělávacích potřeb, určení odměny za vykonanou práci, hodnocení pracovního výkonu. V první řadě však jde o proces výběru uchazeče pro toto pracovní místo.

Malé a střední podniky se dlouhodobě potýkají s problémy analýz pracovních činností a analýz pracovních míst. Pojetí jejich činnosti a využívání lidských zdrojů nemá často formalizovaná pravidla. Jinými slovy vládne v nich atmosféra charakterizovaná slovy – každý pracovník dělá vše pro úspěch MSP a na pracovních náplň své pozice tolik úzkostlivě nehledí.

Popisy pracovních míst jsou v MSP spíše výjimkou. Velkou výjimkou jsou též tzv. specifikace pracovních míst, které jasně a exaktně říkají o jaké pracovní místo jde a jakého pracovníka potřebujeme. V malých a středních podnicích často dochází k postupům přímo opačným. Podle kompetencí pracovníka, který do podniku přichází se částečně upravuje provádění pracovních činností jako celku.

Podobná situace je u analýzy vzdělávacích potřeb. Belcourt a Wright (1998, s. 35) analýzu vzdělávacích potřeb definují jako „...analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace.“ Dále uvádějí definici Geroye, který „...sumarizoval analýzu vzdělávacích potřeb jako řadu plánovaných činností, jejichž smyslem je přezkoumání dovedností, znalostí, kulturních skutečností, systémových charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí s cílem ovlivnění výkonu organizace“. Cílem analýzy podle tohoto autora je provést identifikace rozdílů mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“. Tato definice je obzvláště vydařená, obsahuje v sobě totiž všechny komponenty analýz vzdělávacích potřeb, smysl, zdroje, cíl i procesualnost.

Podobný přístup zajímá i Bieliková (2006), když píše, že „analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílů mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo

dít.“ Také Vodák (2003, s. 72) vnímá identifikaci vzdělávacích potřeb jako „shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, výkonnosti podniku a jejich porovnávání se standardy s cílem zjištění mezer, které lze vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními.“

Palán (2002, s. 14-15) popisuje analýzu vzdělávacích potřeb jako „Proces získávání a rozbor informací, které jsou nezbytné pro určení parametrů podnikového vzdělávání. Zjišťování rozdílu mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, který chceme dosáhnout, včetně zjištění, zda se problém dá řešit vzděláváním nebo je efektivnější použít jiné prostředky.“ Zde je zajímavým upozorněním zejména věta poslední, která ukazuje, že vzdělávání není univerzálním prostředkem, jak zvýšit výkonnost pracovníků. Armstrong (2007) vnímá definování rozdílu mezi „tím co je“ a „tím co by mělo být“ jen jako část analýzy potřeb vzdělávání. Varuje před tzv. „modelem deficitu“, kdy vzdělávání pouze dává do pořádku to, co je špatné a poukazuje na smysl vzdělávání v rozpoznávání rozvojových potřeb a přípravou lidí na převzetí dalších povinností, odpovědností a pravomocí.

Malé a střední podniky, jak již bylo uvedeno, mají problém nejen s financováním vzdělávacích aktivit, ale i uvolňováním pracovníků do kurzů. Bližší specifikace vzdělávacích potřeb by zpřesnily požadavky na další rozvoj pracovníků. Také z metodologického hlediska by proces analýzy vzdělávacích potřeb byl v MSP relativně jednoduchý. Standardní nástroje této analýzy, tj. dotazníky a následné interview je možno realizovat na celém vzorku pracovníků. V návaznosti a analýzu práce je nutné v MSP přesněji definovat výkon pracovníků a identifikace vzdělávacích potřeb ukáže rozdíl mezi „ideálem“ (normou) a skutečností. Na základě tohoto srovnání může MSP přijmout opatření k podpoře pracovního výkonu svých zaměstnanců.

Rozšiřování vzdělávací činnosti

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je důležitou součástí personální práce v MSP. Prvotním doporučením, jak začít se zlepšováním personální práce je návrh, aby se sami majitelé a vedoucí začali vzdělávat, a to i v oblasti personalistiky. Je potřebné,

aby v této oblasti získali zkušenosti a osvojili si provádění personálních činností s následným realizováním v praxi. Je také nutné překonat tu skutečnost, že vedení malých a středních podniků si v praxi často neuvědomují význam rozvoje lidských zdrojů a hodnotu investice do vzdělávání, neboť často hodnotí vynaložené prostředky na vzdělání jako zatěžující faktor bez zřetelné zpětné vazby pro podnik. Je však nutné si uvědomit některé zásadní skutečnosti. Např. že požadavky na znalosti člověka se v současné společnosti neustále mění. Pracovník se musí přizpůsobovat „tempu doby“ tak, aby mohl fungovat jako kvalitní pracovní síla. Musí si své znalosti neustále prohlubovat. Vzdělávání je tedy nezbytností v rámci formování pracovních schopností a stává celoživotním procesem. V tomto procesu hraje důležitou roli podnik a vzdělávací aktivity, které připravuje pro své zaměstnance, ale i ochota zaměstnance se vzdělávat.

Koubek (2007, s. 237) píše, že „základním kamenem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní a vzdělaní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Můžeme tak konstatovat, že péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává nejdůležitějším úkolem personální práce.“

Důvodem, proč se má vedení podniku věnovat vzdělání a rozvoji svých pracovníků, by měla být snaha udržet se na trhu práce jako úspěšný a konkurence schopný podnik.

Aspekty ovlivňující rozhodování pro zavedení vzdělávacích aktivit:

- Znalosti lidí rychle zastarávají, a to v důsledku vývoje a aplikace nových technologií
- Podniky tedy častěji mění techniku a technologie, čímž automaticky vzniká požadavek na rekvalifikaci obsluhy nových strojů
- Rozvoj informačních technologií
- Proměnlivost podnikatelského prostředí
- Proměnlivost potřeb zákazníků
- Stále větší tlak na kvalitu výrobků a služeb a na přístup k zákazníkovi
- Globalizace, a s tím i nutnost pohybu v internacionálním prostředí
- Snižování nákladů – zavádění nových technologií do praxe

- Nutnost znalostí cizích jazyků – firmy rozšiřují své aktivity na zahraniční trhy
- Orientace na kvalitu pracovního života – zvýšená potřeba vzdělávání
- Péče o rozvoj pracovníků – vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Mezi nástroje, jak podpořit vzdělávání v malých a středních podnicích, patří jistě ekonomické stimuly ve formě daňových úlev. Dopad těchto úlev má nejen motivační význam, ale signalizuje i priority v dané oblasti. Ekonomické pobídky ve formě daňových úlev pro podniky zajišťují především motivaci zaměstnavatelů. Řada podniků se však setkává i s nezájmem samotných pracovníků, a proto vzdělávání nezajišťuje. Motivací pro pracovníky by mělo být dosažení lepšího mzdového ohodnocení, certifikát o ukončeném vzdělávacím programu a lepší pracovní zařazení, pokud absolvuje vzdělávací aktivity prováděné podnikem. Je důležité, aby podnik měl dobře připravenou koncepci podnikového vzdělávání. Tato koncepce by kromě „klasického“ vzdělávání na učebně měla klást důraz na širší uplatnění koučování a e-learningu.

Aplikace koučování v řízení a rozvoji pracovníků

Koučování je metoda, která zaujímá výrazné postavení v řízení a rozvoji pracovníků. Je prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného objektu (např. manažera) určitým koučem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování k žádoucímu pracovnímu výkonu a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita koučovaného. Cílem koučování je zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu pracovníků a maximalizace jejich výkonu.

Aby proces koučování fungoval, musí si pracovník a kouč vzájemně důvěřovat. Proto je jedním z důležitých aspektů koučování jejich trvalý vzájemný dialog a zpětná vazba. Proces koučování je tedy zahájen jako dialog mezi koučem a koučovaným. Během tohoto dialogu jsou stanoveny cíle a je vytvořen dlouhodobý plán spolu s hodnocením všech aktivit. Pracovník vykonává dohodnutý úkol a společně s koučem diskutují a konzultují dosažené výsledky. Jelikož je koučování neustále pokračující proces, následuje nové kolo plánování a realizace dalších aktivit.

Britský poradce a andragog J. Whitmore (2004) vymezuje proces koučování pomocí modelu „grow“ (růst), do kterého zahrnuje čtyři základní oblasti:

- Cíle, a to jak cíle daného sezení, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější
- Zjištění skutečného stavu věcí – prověření reality
- Možnosti a alternativní strategie nebo postup činnosti
- Co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat.

Zároveň tento autor zdůrazňuje, že proces koučování nemá jednosměrný charakter a je třeba ho chápat kontextuálně. Je nutné jej prověřovat, vracet se zpět a zjišťovat, zda činnosti skutečně vedou k požadovanému cíli. Zda na počátku jasně stanovený cíl, se po prozkoumání reality, neukazuje jako chybný či neodpovídající dané situaci. Základem pro koučování jsou znalosti a dovednosti pracovníka získané převážně v klasickém vzdělávání a v praxi. Získává tak nové praktické zkušenosti, identifikuje se se svou pozicí s rolí a vytváří si svůj osobitý styl práce. Vrcholem procesu koučování je, když koučovaný prožívá svoji pozici a roli jako svoji seberealizaci.

Důležitou roli v procesu koučování zaujímá kouč, který je pomocníkem a poradcem koučovaného. Jak uvádí J. Whitmore (2004), měl by kouč spíše pomáhat pracovníkovi učit se, než ho něco přímo učit. Ideálem je kouč zkušený, který současně disponuje rozsáhlými odbornými znalostmi. V odborné literatuře se uvádějí nejrůznější vlastnosti dobrého kouče. Patří mezi ně tyto: vnímavost, umění naslouchat, trpělivost, schopnost podpořit druhé, objektivnost, důvěryhodnost, autorita aj. Zároveň však musí být kouč i dobrým psychologem, který pečlivě sleduje reakce své i koučovaného, emoce a soudy vážící se na plánované profesní činnosti.

Výhody koučinku

1. Pracovník je soustavně informován o hodnocení své činnosti, bezprostředně spolupracuje s koučem, je zde neustálá zpětná vazba.
2. Vzdělávání prostřednictvím koučování je individuální, přizpůsobené časovým i organizačním možnostem pracovníka a organizace, cíleně zaměřené i ohledem na možné kariérové postupy.
3. Zlepšuje komunikaci mezi koučem a koučovaným, a vytváří se tak lepší pracovní atmosféra.

Limity koučinku

1. Vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v rušivém prostředí a nezářídka bez teoretických zdůvodnění.
2. Obsah vzdělávání je dán momentálně řešenými úkoly a problémy, které pro dané zaměření nemusí být typické a tudíž nezahrnují profesi v plné její šíři.
3. Klade vysoké nároky na charakterové vlastnosti osobnosti, osobní předpoklady a odborné znalosti kouče.

Použití metody koučinku v praxi řízení lidských zdrojů a vzdělávání má řadu variant. Koučink v řadě firem navazuje na klasické, formalizované vzdělávání. Kouč se při vedení pracovníků soustřeďuje na procvičování dovedností získaných ve výuce a v předešlé profesní praxi a na formování žádoucích pracovních návyků. Koučování tak slouží jako zpětná vazba směrem k teoretické výuce, jejím cílům a obsahu. Určitým „moderním výstřelkem“ se v praxi stává tzv. live koučink, kdy kouči jsou k dispozici svým zákazníkům (manažerům) celých 24 hodin a „radí“ jim v řadě pracovních i životních situací.

Pro malé a střední podniky se jeví koučování zvlášť přijatelným prostředkem rozvoje pracovníků. Nejde jen o to nakupovat koučovací služby externě. To by dokonce pro řadu malých podniků mohlo být nad jejich finanční možnosti. Autor této práce má vlastní zkušenosti z toho, že majitel a manažer menšího podniku plní téměř vždy koučovací roli. Určité těsné osobní vztahy, podložené mezilidskými kontakty v malém pracovním kolektivu vytváří pro koučovací proces příhodné podmínky.

V menším podniku určitě nejde řídit podle postupů naříd' a kontroluj (vyvozuj závěry). Vždy je nutno lidi řídit a vést cestou osobního vzoru, spočívající v tom, že manažer umí předvést správně žádané profesní činnosti. Manažer tak usměrňuje v praxi výkon pracovníka tím, že ho přímo motivuje, že například používá metody cukru a biče. Tím, že dovede být podle okolnosti zlý i hodný.

Zavádění e-learningu do MSP

Ačkoli je pojem e-learning poměrně často používán v oblasti vzdělávání, neexistuje v současné době jednotné vymezení tohoto pojmu. V naší i zahraniční odborné

literatuře se setkáváme nejen s různým vymezením pojmu e-learning, ale i s jeho rozdílným chápáním. Eger (2005, s. 42) definuje e-learning jako „vzdělávání, které je poskytováno elektronicky, nezbytným prostředkem je počítač se softwarem a prohlížečem, který umožňuje pracovat v síti (internet, intranet), součástí je i multimediální platforma založená na CD-ROM nebo DVD. Primární je užívání počítače, sítě a vizuálního a interaktivního prostředí, hlavní je zaměření na vzdělávací cíle.“ Podobné vymezení nacházíme u Květoně (2003, s. 202), který vysvětluje e-learning jako „vzdělávací proces, charakterizovaný aplikací multimediálních technologií, Internetu a dalších elektronických médií pro zlepšení kvality vzdělávání.“ Mužík (2005) ještě zmiňuje, že jde o vzdělávání záměrné, organizované a řízené.

Uvedená vymezení reprezentují pedagogické pojetí e-learningu, které chápe e-learning na prvním místě jako vzdělávání a klade důraz na pedagogicko-didaktické aspekty e-learningu. Odlišné chápání pojmu e-learning nalézáme u Allena (2003, s. 27), podle kterého je e-learning strukturované, účelné využití elektronických systémů nebo počítače k podpoře vzdělávání“. Podobně Evropská unie vymezuje pojem e-learning „jako využití nových multimediálních technologií a internetu ke zvýšení kvality vzdělávání, a to usnadněním přístupu ke zdrojům a službám, výměnou informací a spoluprací. Kopecký (2006, s. 7) charakterizuje e-learning, „jako multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních a komunikačních technologií, která je zpravidla realizována prostřednictvím počítačových sítí. Jejím základním úkolem je v čase a v prostoru umožnit svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání.“ Huba (2003, s. 12) pojmem e-learning označuje systém, který „využívá na poskytování obsahu, řešení úloh, komunikaci, administraci a řízení vzdělávání elektronické metody zpracování, přenosu a skladování informací.“ Tato vymezení pojmu e-learning kladou důraz na technologie, software, media a prostředí, primární je využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávacím procesu.

Výhody e-learningu pro jeho uplatnění v podniku (shrnutí z odborné literatury)

- *Nižší náklady na vzdělávání* – mnoho e-learningových poskytovatelů uvádí nižší náklady jako hlavní výhody využívání e-learningu. Dle jejich názoru

u e-learningového řešení vzdělávání odpadají náklady na tisk a distribuci materiálů, na cestovné studentů či lektorů na místo konání kurzu atd.

- **Jednoduchá modernizace, inovativnost** (větší aktuálnost informací)-technologie umožňují rychlou a poměrně snadnou aktualizaci obsahu e-learningu, který je bezprostředně k dispozici všem uživatelům. Samotná aktualizace vzdělávacích obsahů je ve srovnání s tištěnými materiály méně nákladná a v dnešní době u řady témat velmi důležitá a potřebná (neustálé nové poznatky z řady oborů, ale i např. změny v legislativě).
- **Snížení potřebného času pro učení** - zkrácení potřebného času u účastníků vzdělávání vzhledem k tomu, že tito rychleji získávají informace pro jejich další využití.
- **Rychlejší dosažení cílů vzdělávání** - při použití e-learningu lze rychleji dosáhnout cílů vzdělávání tam, kde se jedná o vhodný účel.
- **Dostupnost odkudkoliv** (pracoviště, doma apod.) – podnik může umožnit přístup k e-learningovým kurzům jak pro své pracovníky odkudkoliv, zároveň se tím šetří náklady na dopravu, čas apod.
- **Zvyšování kompetentnosti ve využívání ICT** - v důsledku spojení e-learningu s ICT si uživatel přímo či nepřímo zvyšuje znalosti a dovednosti také v oblasti využívání ICT.
- **Nahrazení klasického školení i možnost cíleného zaměření** vidí Mužík (2005) jako jednu z dalších možných výhod e-learningu pro podniky spolu s výše uvedenými možnými úsporami v oblasti financí, času i lidských zdrojů.

Nevýhody e-learningu pro podnik (shrnutí z odborné literatury)

- **Vyšší počáteční náklady** – přestože nákladová položka je citována především jako výhoda firmy, které zavádí e-learning do svých infrastruktur, často se mluví o nákladech na e-learning i v záporném slova smyslu. Variabilní náklady, tedy náklady na distribuci a řízení e-learningových modulů, jsou skutečně daleko menší ve srovnání s tradičním vzděláváním. Ovšem do celkové kalkulace je nutné zavést i náklady, které souvisí s vývojem znalostních databází a s technologickou a multimediální podporou systému.

- **Závislost na technologiích** – uživatelé e-learningu potřebují mít zajištěn trvalý přístup k určitému hardwaru a softwaru, aby mohli plně a efektivně využít funkce e-learningového systému.
- **Limitování v oblasti zvuku, videa, grafiky** – v případě e-learningu využívajícího ve větší míře zvuk, videa, grafiku, může docházet k problémům s přenosem dat. V případě lokálních sítí v rámci organizace je v současné době tento problém eliminován výkonnější infrastrukturou. Předpokládá se, že s dalším rozvojem vysokorychlostního internetu bude tento problém vyřešen.
- **Nevhodnost pro určité typy kurzů** - e-learning není vhodný zdaleka pro všechny typy vzdělávání. Některé znalosti nelze studujícím předat jen s pomocí technologií, a proto je nutné zachovat v procesu vzdělávání lidských faktor (např. manuální- psychomotorické učení, provádění rychlých rozhodnutí, vnímání řeči těla ostatních studujících aj.).
- **Přes určitý posun e-learningu** např. i do oblasti zdravotnictví, hudby atd., je nutné si uvědomit, že kromě vzdělávání **v IT nemůže poskytovat nácvik a výcvik dovedností.**

Je mnoho důvodů klást důraz na širší uplatnění e-learningu v malých a středních podnicích. Hlavním důvodem je určitá univerzálnost kvalifikací a kompetencí pracovníků MSP. E-learning je v cílech obsahu velmi flexibilní. Dalším důvodem je, že pracovníci menších podniků nemohou často navštěvovat klasické vzdělávání. Jednoduše proto, že je nemá na pracovním místě kdo zastoupit. Je proto důležité, že e-learning je distribuován přímo na pracovní místo v čase i prostoru vhodném pro organizaci vzdělávání. Problémem jako vždy jsou finance, i tady mohou mít MSP určitý handicap finančních prostředků nejen na nákup tzv. techware, ale i na různé informační systémy v jejichž rámci se může e-learning provozovat.

Problém implementace e-learningu v malých a středních podnicích je v současnosti velmi aktuální. Příčinou jsou tlaky na osvojování nových poznatků v souvislosti s inovací výrobků a služeb. S určitým zjednodušením lze konstatovat, že konkurenční schopnost MSP je v řadě případů závislá na využívání intranetu a internetu. V České republice, přes popsání pokroky v podnikovém vzdělávání existují dosud velké

rezervy směrem k rozvoji malých a středních podniků. Za naprosto nedostatečnou je nutno považovat kooperaci vysokých škol, svazu průmyslu, hospodářských komor či odborů při zkvalitňování vzdělávání pracovníků MSP, jak je běžná v zemích sousedních např. SRN či Rakousku. Cílem této podpory vzdělávání v MSP je vývoj adekvátních produktů pro e-learning a jejich dostupnost např. v různých inovačních a technologických centrech.

Zkvalitnění sociální politiky

Mezi další doporučení pro zlepšování podmínek pracovníků (nejen) malých a středních podniků je orientace vedení na zkvalitnění sociální politiky. Cílem sociální politiky je vytváření podmínek pro úspěšné realizování personální politiky a také pro pracovní spokojenost zaměstnanců. Sociální politika by měla být chápána jako podpůrný systém personální práce, který zajišťuje vhodné podmínky pro pracovní činnost, snaží se o stabilizaci zaměstnanců a o identifikaci s jimi vykonávanou prací a podnikem vůbec. Sociální politika je souhrnem opatření a činností, zaměřených na vytváření příznivých vnitřních i vnějších podmínek pro optimální rozmístování a efektivní využívání pracovních sil.

V podmínkách malého a středního podniku je snazší se přiblížit potřebám pracovníků, a to především z důvodu bližších vzájemných vztahů, lepšího vzájemného poznání mezi vedoucím a zaměstnanci. Pro menší podnik však představuje realizace sociální politiky vyšší náklady než pro podnik velký. Právě proto musí menší podnik pečlivě zvažovat, do jakých oblastí sociální politiky prostředky vložit.

Oblasti zájmu sociální politiky lze roztřídit na opatření, které se zaměřují na vytváření vnitřních a vnějších podmínek.

Opatření zaměřená na vytváření vnitřních podmínek:

- zdokonalování pracovního prostředí a podmínek práce
- zlepšování bezpečnosti a hygieny práce a rozvoj zdravotní péče o zaměstnance
- účast zaměstnanců na podnikovém stravování
- péče o sociální prostředí – vztahy mezi zaměstnanci
- rozvoj osobnosti zaměstnanců

Opatření zaměřené na vytváření vnějších podmínek:

- zlepšování podmínek pro kulturní, sportovní a jinou zájmovou činnost zaměstnanců
- zabezpečení vhodné dopravy do zaměstnání tam, kde je to potřebné
- podpora aktivního odpočinku zaměstnanců

Poskytování systému sociální péče podnikem představuje nemalé finanční nároky. Ty však nesmíme chápat jako neracionálně vynaložené finanční prostředky. nejedná se pouze o náklad, ale o skutečnou investici do budoucnosti. V rámci MSP se objevuje řada problémů. Nejde jen o finanční nedostatečnost na „velkorysé“ sociální programy. Jde o vyšší sociální kontrolu v malých pracovních skupinách. Lidé jsou zde velmi citliví na určité zaměstnanecké výhody druhých. Funguje tu určité rovnostářství, závist, nepřejícnost.

Autor práce má jako majitel a manažer podniků názor jdoucí daleko za „obzor“ současné praxe. Shledává na základě svých zkušeností, že ať je jakákoliv sociální politika v podniku rozsáhlá či vstřícná, nikdy nemůže být pro pracovníky dostačující. Myslí si, že o sociální věci by se měl zejména starat stát a územní samospráva. Majitelé a management by měli zaměřit svoji pozornost na biznis, obchod a konkurenční schopnost podniků, což je v konečném důsledku více sociální (pomáhá udržovat a zvyšovat zaměstnanost) než jakékoliv podnikové sociální programy.

Bibliografie

ADAIR, J. Efektivní komunikace. Alfa Publishing, Praha, 2004. ISBN 80-86851-10-9

ALLEN, M. W. Guide to e-learning. John Wiley, New Jersey, 2003. ISBN 0-471-20302-5-3

ARMSTRONG, M. Personální management. Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 80-24704692.

ARTHUR, D. Managing human resources in small and medium size companies. New York, American Management Association 1995. (interní materiály Eastern Kommunikation, Berlin, Praha)

BARROW, C. Základy drobného podnikání. Grada, Praha, 1996. ISBN 80-33814288

BAUMACK, C. M. How to organize and operate a small business. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1988. (interní materiály Eastern Kommunikation, Berlin, Praha)

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Prospektum, Praha, 1994. ISBN 80-7175-010-7

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 1998. ISBN 80-7169-459-2

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry. Portál, Praha 2001. ISBN 80-7178-479-6

BENEŠ, M. Marketing a práce s absolventy vysokých škol. Eurolex Bohemia, Praha, 2001. ISBN 80-86432-06-8

BIELIKOVÁ, A. Podnikové vzdělávání, cíle, potřeby, realizace. Moderní řízení, č. 12/2006

BJORNAVOLD, J. Making learning visible. CEDEFOP, Thessaloniki 2000 (interní materiál)

BROOKS, J. The Social Life of Information. Harvard Business Schools Press, Boston, 2003.

CRAINER, S. Moderní personální management. Management Press, Praha, 2000. ISBN 80-222-06131-2

DUBA, Z. Vše nemusíš dělat sám. Ekonom č. 42/1998

- EGER, L. Technologie vzdělávání dospělých. Západočeská Univerzita, Plzeň 2005. ISBN 80-7043-398-1
- ERAUT, M. J., ALDERTON, G., COLE, G., SENKER, P. Development of knowledge and skills in employment, London: Economic and Social Research Council, 1998 (interní materiály Eastern Kommunikation, Berlin, Praha)
- EVANS, J. Clasification and models of transferable skills. Falmer Press, London 2000, ISBN 978-0-33-522535-4
- FOOT, M., HOOK, K. Personalistika. Computer Press, Praha, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- GARRAT, B. The Learning Organisation, London, Fontana, 1998 (interní materiál Eastern Kommunikation, Berlin, Praha)
- GOSIORVSKÝ, I. Personalistika. Evropský polytechnický institut, Kunovice, 2005. (studijní materiál)
- GREENO, N. J. Corporate Learning Strategie. ASTD Press, Alexandria, 2006. ISBN 1-56286-412-2
- GREGAR, A. Parametrický model konkurenceschopnosti podniku a personální řízení. <http://www.bata-konkurence.utb.cz/2001/czech/referaty/gregar.doc>
- GREINER, L. The Methodology of Economics. Cambridge Univerzity Press, Cambridge, 1985
- HARTL, P. Kompedium pedagogické psychologie dospělých. Karolinum, Praha, 1999. ISBN 80-7184-841-7
- HARVEY, CH. Umění motivovat- cesta k úspěchu. Informatorium, Praha, 1992
- HRADECKÁ, I. Co nabízejí malé a střední soukromé firmy svým zaměstnancům? Práce a mzda, XLIII, 1995, č. 1, s. 40-46.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Grada, Praha, 2006. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. Vzdělávání a rozvoj pracovníků. Grada, Praha, 2007. ISBN 80-247-1457-4
- HUBA, M. WWW a vzdělávání. Slovenská technická Univerzita, Bratislava, 2003. ISBN 80-227-1999-4
- HÜTTLOVÁ, E. Možnost uplatnění flexibilních pracovních režimů. Personál, II, 1996, č. 6, s. 12 – 13
- JOHNSON, V., SCHOLES, K. Open management. Open University Press, Buckingham, 1994.

KAHLE, B., STÝBLO, J. Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti. Pragoeduca, Praha, 1994, 256 s.

KAMENÍČEK, J. Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování. Nakladatelství Karolinum, Praha, 2003. ISBN 80-246-0449-3

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha, 2001. ISBN 80-7179-636-0

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Eurolex Bohemia, Praha, 2004. ISBN 80-86432-97-7

KOPECKÝ, K. E-learning nejen pro pedagogy. Hanex, Olomouc, 2006. ISBN 80-85783-50-9

KOTLER, P. Marketing Management, Grada Publishing, Praha, 1998. ISBN 80-7169-600-5

KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Linde, Praha, 2000. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J. Co je personální marketing? Personál č.6/1997, s 11 – 12

KOUBEK, J. Jak hledat nové zaměstnance (Problémy při získávání pracovních sil a jejich řešení). Českomoravský profit, 6, 1995, č.5, příloha Profit Speciál, s. XIII- XVI

KOUBEK, J. Metodické otázky získávání pracovníků. Sociální politika, č.1, 1995, s. 16-18 a č. 2, s 19-21

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, Praha, 2007. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 1998. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HUTTLOVÁ, E. Personální řízení. VŠE, Praha, 1992. (skriptum)

KRÜGER, G. Betriebswirtschaft. W. Heyne Verlag, München 1989. ISBN 3-453-03342-6.

KUBEŠ, M. a kol. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-4312-178-5

KUBEŠ, M. Manažerské kompetence pro rozšířenou Evropu. Moderní řízení, 2004, č. 5.

KUBEŠ, M., PROKOPENKO, J. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6

- KVĚTOŇ, K. Předpoklady pro kvalitní e-learningové vzdělávání. Univerzita H.K., Hradec Králové, 2003. ISBN 80-7041-965-2.
- MAITLAND, I. The Barclay Guide to Managing start for the small business. Blackwell, Oxford, 1991. ISBN 0-388-06741-2
- MAJTÁN, M. Personální rozvoj v malých a středných podnikách. Moderní řízení, XXIX, 1994, č. 6, s. 67-69
- Mc DONALD, D. The role of management in industrial relations and some views on its conceptualisation and analysis. Journal of Management Studies, 1985. September.
- MULHOLLAND, J. Handbook of persuasive tactics. Routledge, London, 1994. ISBN 0-415-08930-1
- MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň, Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9
- MUŽÍK, J. Edukace řídicích dovedností. Praha, ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6
- MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Codex Bohemia, Praha, 1999. ISBN 80-85963-93-0
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha, 1992. ISBN 80-200-0625-719
- PALÁN, Z. Profesní vzdělávání 2002. MJF, Praha 2003. ISBN 80-86284-29-8
- PALÁN, Z. Výkladový slovník. Lidské zdroje. Academia, Praha, 2002. ISBN 80-200-2950-7
- PATTON, M. Q. Qualitative Research and Evaluation Methods. Sage Publishing, London, 2002. ISBN 0-7916-1971-6
- PAVLICA, K. Sociální výzkum, podnik a management. Ekopress, Praha, 2000. ISBN 80-861119-25-4
- PENDLER, N., BOYDELL, T., BURGOYNE, J. Learning Company Project Report, Sheffield, Training Agency (Eastern Communication, interní materiály)
- PLAMÍNEK, J. Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu. Grada Publishing, Praha, 2004. ISBN 80-247-0671-7
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- PROVAZNÍK, V. Jak získávat a vybírat správné spolupracovníky? Personál, II, 1996, č. 11, s. 6 -7

- RAE, L. How to measure Training Effectiveness. Gower, Hampshire, 1991. ISBN 0-566-07275-0
- ROLÍNEK, L. a kolektiv. Teorie a praxe managementu. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 2003. ISBN 80-7040-613-5
- SIEROPOLIS, N. C. Small business management, A guide to entrepreneurship. Boston, Houghton Mifflin Company, 1982. (interní materiál Eastern Communication)
- SPIES, Z. Uplatňování pracovního práva v malých podnicích. Sociální politika, 22, 1996, č. 7-8, s. 26-27
- STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Management Press, Praha, 1992. ISBN 80-85603-05-5
- STÝBLO, J. Nábor pracovníků novými metodami. Sociální politika, 18, 1992, č. 12, s. 6-9
- STÝBLO, J. Určení potřeby nových lidí v podniku. Sociální politika, 20, 1994, č. 5, s. 14-15
- STÝBLO, J. Vyhledávání vhodných pracovníků. Sociální politika, 20, 1994, č. 6, s. 12-13 a č. 7-8, s. 18-20
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada, Praha, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Grada, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno, Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2459-3
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Grada, Praha, 2008. ISBN 80-247-1770-0
- VODÁK, J. KUCHARŽÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada, Praha, 2003. ISBN 9788024719047
- VLČEK, J. a kol. Ekonomie pro neekonomy. Codex Bohemia, Praha 1998. ISBN 80-85963-66-3
- WHITMORE, J. Koučování. Management Press, Praha, 2004. ISBN 80-7261-101-1
- WIREN, A. R., HEYEL, C. Practical management Research. Mc. Graw Hill Book Company, INC. New York, 2001. ISBN 0-415-38472-2
- ZADRAŽILOVÁ, D. Lidský kapitál a vzdělávací systémy. Fakulta mezinárodních vztahů VŠE: Praha;

http://www.csvs.cz/projekty/2002_msmt_sramek/studie_2003/LS02_lidsky_kapital.doc

ZIELKE, Ch. Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout. Grada Publishing, Praha, 2006. ISBN 80- 247- 1815-4