



**ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH:
VYBRANÉ ZKUŠENOSTI A NÁMĚTY**



ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH



Tento projekt je financován z programu Phare Evropské unie.

Prosinec 2000

Autorský tým:

Peter Bon
Fontys University, Holandsko

Dana Formánková
PricewaterhouseCoopers

František Kaštyl
Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy, Česká republika

Mary McKenna
FÁS, Irsko

Helena Pískovská
Svaz obchodu ČR

Hana Slámová
Vyšší odborná škola informačních služeb, Česká republika

Henk Strickers
Fontys University, Holandsko

John O'Shea
FÁS, Irsko

Editor:

Dana Formánková
PricewaterhouseCoopers

Odborní konzultanti:

Jarmila Kopicová
Národní vzdělávací fond

Eva Bosáková
Národní vzdělávací fond

Věra Czesaná
Národní vzdělávací fond

Oponenti:

Helena Pískovská
Svaz obchodu ČR

František Kaštyl
Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy

Milan Kubr
Národní vzdělávací fond

ISBN 80-238-6367-3

Obsah

1	Úvod	4
2	Současný stav malého a středního podnikání v ČR	5
	Význam malého a středního podnikání	5
	Kritické oblasti MSP	7
	Lidské zdroje a jejich problémy a význam v MSP	7
3	Cesty k prosperitě – lidské zdroje jako strategický nástroj rozvoje MSP	8
	Hlavní zásady účinného řízení LZ	9
	Nábor a výběr zaměstnanců	9
	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	12
	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	15
3.1	Kooperace jako nástroj rozvoje LZ	15
3.2	Holandský model rozvoje LZ a jeho uplatnění v ČR	20
3.3	Irský model rozvoje lidských zdrojů	23
3.4	Konkrétní pilotní projekt využití skupinového irského programu v ČR	28
3.5	Benchmarking nástrojem rozvoje malých a středních podniků	30
4	Základní informace o změnách v Zákoníku práce s platností od 1.1. 2001	32
<hr/>		
	Příloha 1	
	Hlavní zásady výběru	34
	Příloha 2	
	Podpůrné programy malého a středního podnikání v roce 1999 a kontaktní místa	35
	Příloha 3	
	Efektivní zpětná vazba	37

Úvod

Tato příručka se zabývá strategickým rozvojem a podporou řízení lidských zdrojů v České republice pro malé a střední podnikání. Vznikla na základě projektu Národního vzdělávacího fondu, který byl financován z prostředků programu Phare Evropské unie.

Cílem této příručky je pomoci zástupcům malého a středního podnikání (MSP) při orientaci v problematice řízení a rozvoje vlastních lidských zdrojů a dále jim nabídnout praktická řešení každodenních problémů se zaměstnanci.

Na přípravě tohoto materiálu se podílela skupina odborníků z holandské univerzity Fontys, mezinárodní poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers a irského vzdělávacího instituce FÁS a další odborníci z České republiky.

Do příručky byly zařazeny materiály tematicky vycházející z pracovních seminářů spojených s touto problematikou. Obsah příručky vznikl na základě série pracovních seminářů pro odborníky se zájmem o tuto problematiku a mnoho hodnotných příspěvků, které jsou prezentovány v této příručce, pochází právě z těchto seminářů.

Uvědomujeme si, že rozvoj lidí není prioritou pro podnikatele s menším počtem zaměstnanců. Proč ale velké společnosti věnují této problematice tolik pozornosti? Je možné aplikovat stejné personální principy velkých firem i pro ty malé? Určitě ne úplně. Malé společnosti obvykle upřednostňují neformální pracovní vztahy i styly řízení, které jsou postaveny na jedné nebo více dominantních postavách majitelů. Tyto společnosti nemají osobu, která se zabývá pouze personální prací a často neexistuje rozsáhlejší program dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci musí být mnohem přizpůsobivější, co se týče jejich náplně práce, než ve velkých společnostech, a konečné rozhodování je častokrát v rukou mála jednotlivců-majitelů, kteří nemají k dispozici dostatek finančních prostředků na komplexnější rozvoj svých lidí. Na druhou stranu tyto firmy potřebují také ty nejlepší zaměstnance, nesmí ztratit přehled v moderních technologiích a musí dokázat uspět v globálním světě.

Jak tuto situaci řešit? Naším cílem není poskytovat pouze teoretické informace, nýbrž chceme vyjít z praktické situace v České republice a nabídnout Vám konkrétní příklady, které se již uskutečnily u nás nebo v zahraničí a potvrdily svoji prospěšnost pro malé a střední podnikatele.

Touto příručkou Vám nabízíme nahlédnout pod pokličku systému vzdělávání v malých a středních firmách, například v Holandsku nebo v Irsku, kde malé a střední podnikání sehrává významnou úlohu v celkovém hospodářském výsledku země a vlády těchto zemí dokázaly najít cestu k řešení. Také se můžete seznámit s úspěšnými projekty v České republice a využít přínos jejich zkušeností. Věříme, že tyto praktické příklady a vysvětlení některých modelů a podpůrných programů pro rozvoj lidského kapitálu pomohou malým a středním firmám najít vlastní úspěšnou cestu v podnikání.

Současný stav malého a středního podnikání v ČR

Význam malého a středního podnikání

V současné době intenzivního spojování společností ve všech odvětvích a rostoucí globalizace by se mohlo jevit, že význam malého a středního podnikání klesá. Opak je pravdou. Evropská unie vynakládá značné finanční prostředky právě na podporu rozvoje těchto společností, protože v nich spatřuje důležitého partnera pro hospodářský růst.

V Evropské unii je 18 miliónů malých a středních firem. Zaměstnávají 66 % pracovní síly a podílejí se 55 % na celkovém národním obratu.

Malé a střední podniky zaměstnávají **58%** české pracovní síly a podílejí se na výkonech domácího hospodářství **53%**.

Podle statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR tyto společnosti zaměstnávají **58%** české pracovní síly a podílejí se na výkonech domácího hospodářství **53%**. Následující tabulka potvrzuje další růst těchto společností v naší republice.

Období	Počet podnikatelů	Počet vydaných živnostenských oprávnění	Zvýšení v % od roku 1998
ke 31.12.1999	4545	2838	9,5

Význam těchto společností si uvědomuje i vláda České republiky, kde investice, jež jsou určeny pro tento druh podnikání, zaznamenávají růstovou tendenci.

Na podporu malých a středních podniků v roce 1999 byly určeny prostředky:

- z kapitoly Všeobecná pokladní správa: 825 mil. Kč,
- z rozpočtové kapitoly Ministerstva průmyslu a obchodu: 725 mil. Kč z toho speciálně na program KAPITÁL 200 mil. Kč; tato částka byla v průběhu roku úpravou státního rozpočtu snížena na 100 mil. Kč,
- 40 mil. Kč na program Rekonstrukce
- 16,43 mil. Kč na program podpory poradenství,
- 182 mil. Kč na programy výzkumu a vývoje,
- 158 mil. Kč na program zainvestování průmyslových zón,
- **1946,43 mil. Kč** celkem ze státního rozpočtu

z programu **Phare**:

- 90 mil. Kč na program "Malé půjčky",
- 11,98 mil. Kč na program podpory poradenství a inovačního podnikání,
- 4,3 mil. Kč úrokový výnos z depozit prostředků Phare v ČMZRB na program Záruka

Nyní probíhá také pilotní projekt v regionu Haná, na podporu tvorby regionálních rozvojových fondů pro malé a střední podnikání.

Programy realizované Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou (ČMZRB) z pověření MPO a MMR

ČMZRB byla pověřena realizací programů Záruka, Kredit, Trh, Special, Kapitál, Region, Vesnice Regenerace, Preference.

- Na tyto programy bylo ze státního rozpočtu vyčleněno celkem 1400 mil. Kč.
- Pro financování programů v ČMZRB bylo dále k dispozici 253,4 mil. Kč

Malé a střední podniky jsou významnou součástí tržních ekonomik. Jsou schopny absorbovat část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a představují stabilizující prvek ekonomického systému.

Tyto podniky pozitivně ovlivňují inovační procesy a vykazují vysoký podíl na inovacích a zavádění nových technologií v jednotlivých odvětvích ekonomiky. Malé a střední podniky jsou vzhledem k jejich schopnosti pohotově reagovat na požadavky trhu obvykle lépe přizpůsobeny vyhovět rychle se měnícím preferencím spotřebitelů.

Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků je charakterizován zejména jejich schopnostmi:

- pomáhat zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn
- působit jako dodavatelé velkých podniků
- vytvářet pracovní příležitosti pro vývoj a zavádění nových technologií
- vytvářet pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků
- napomáhat podnikatelskými aktivitami rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí
- podporovat rozvoj strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů.

Plní MSP v ČR tyto funkce? Využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice do značné míry závisí na stavu podnikatelského prostředí, ve kterém realizují své podnikatelské záměry. Proto je potřebné usnadňovat zakládání a upevňovat ekonomické postavení malých a středních podniků, které podnikají v České republice a mají zde své sídlo.

Na rozdíl od velkých podniků jsou tyto malé společnosti jsou charakterizovány:

1. nižší ekonomickou silou
2. obtížnějším přístupem k informacím a poradenským službám
3. nedostatkem odborného vzdělávání a výzkumu
4. nedostatkem právních, ekonomických, technických a manažerských kapacit
5. nedostatečnou orientací na zahraničních trzích
6. horším postavením na trhu práce ve srovnání s velkými podniky.

Bankovní sférou jsou malé a střední podniky označovány za rizikovou skupinu, což zhoršuje jejich přístup ke kapitálu na realizaci podnikatelských záměrů.

Na rozdíl od velkých podniků jsou malé společnosti nedostatkem odborného vzdělávání a výzkumu a horším postavením na trhu práce ve srovnání s velkými podniky

K vyrovnávání uvedených nevýhod malých a středních podniků přijímají vlády v zemích s tržní ekonomikou opatření na podporu rozvoje těchto podniků. V České republice zakládá systematickou, všestrannou a dlouhodobou státní podporu zákon č.299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání.

Kritické oblasti MSP

V dubnu 2000 se konala konference malých a středních podnikatelů. Jedním z diskusních témat byla také specifikace kritických oblastí u malých a středních podnikatelů. Následující oblasti byly určeny jako prioritní:

- a) Podnikatelské prostředí
- b) Programy podpory podnikání MSP
- c) Daňové zatížení
- d) Příprava MSP na integraci do EU
- e) Bariéry vstupu MSP na zahraniční trhy
- f) Lidské zdroje

Na této konferenci zazněly návrhy, které by měly v kritických oblastech malým a středním podnikatelům výrazně pomoci. V těchto vymezených úkolech najdete návod jak postupovat v dalším období a na koho se obrátit při řešení těchto kritických situací.

Lidské zdroje a jejich problémy a význam v MSP

Tato příručka slouží především k rozšíření povědomí o důležitosti efektivního řízení rozvoje lidských zdrojů, a proto je rozpracována právě tato kritická oblast. Proč je tato oblast tak důležitá i v malých a středních firmách, potvrzuje následující statistika v Evropě:

- 87% malých a středních společností přežije pouze jeden rok své činnosti
- 68% přežije minimálně 3 roky
- 55% přežije do konce pětiletého období

Po bližší analýze příčin neúspěchu malých a středních firem je jedním z hlavních důvodů ukončení činnosti firmy selhání vedení. Proto je třeba zaměřit programy rozvoje MSP na rozvoj manažerských dovedností. V čem spočívá konkrétní problém?

Po bližší analýze příčin neúspěchu malých a středních firem je jedním z hlavních důvodů ukončení činnosti firmy selhání vedení. Proto je třeba zaměřit programy rozvoje MSP na rozvoj manažerských dovedností.

Pochopíme-li obecné problémy rozvoje LZ v České republice, můžeme se lépe zaměřit na specifické problémy malých a středních podnikatelů v této oblasti a hledat potřebná řešení.

Jak velké, tak i malé podniky jsou závislé na zaměstnancích kvalitních po odborné i osobnostní stránce. Propouštění ve velkých společnostech se obvykle netýká těch nejkvalitnějších zaměstnanců a malé podniky zde stojí před otázkou, kde rychle získat kvalitní odborníky, kteří často volí práci ve větších mezinárodních společnostech. Růst MSP je v mnohých vyspělých zemích považován za účinný nástroj proti nezaměstnanosti, ale je skutečně potřebné mít si z koho vybírat. Cílený a zpracovaný systém rekvalifikací zde sehrává významnou roli.

Malá koordinovanost procesů modernizace vzdělávací soustavy a nízká přizpůsobivost vzdělávacího systému k měnícím se podmínkám na trhu práce

Mnohé mezinárodní společnosti nabízejí svým zaměstnancům rozsáhlé školicí programy související s rychlou adaptací pracovníků na potřebné pracovní procesy a styl práce, protože si uvědomují limity, které nabízí školství pro připravenost absolventů pro praxi. Tyto programy se stávají především pro mnoho mladých lidí důležitým kritériem pro výběr zaměstnavatele. Malé společnosti obvykle z finančních i časových důvodů tyto programy neposkytují, ale naopak nabízejí svým zaměstnancům větší prostor pro vlastní tvořivost, flexibilitu a učí se především na vlastní zkušenosti.

Jak ovšem zabezpečit důležitou odbornost a profesionalitu zaměstnanců v malých a středních organizacích? Odpověď lze nalézt v následujících kapitolách, které popisují koncepce a modely aplikované v Holandsku a Irsku.

Nedostatečná participace a aktivita zaměstnavatelů ve všech oblastech odborného vzdělávání

Zaměstnavatel může velmi jednoduchou formou získat kvalitní pracovní sílu pro některé své úkoly, nabídne-li studentům, domácím, či zahraničním, možnost zpracování diplomové nebo seminární práce v rámci firemní stáže.

Především malé a střední firmy nemají dostatek kapacit, aby věnovaly dostatečnou pozornost spolupráci se školami. Jak se tento přístup uplatňuje v zahraničí? Zaměstnavatel může velmi jednoduchou formou získat kvalitní pracovní sílu pro některé své úkoly, nabídne-li studentům, domácím, či zahraničním, možnost zpracování diplomové nebo seminární práce v rámci firemní stáže. Taková praxe znamená oboustranný přínos, např. při řešení technických nebo ekonomických problémů společnými silami školy a firmy.

Morálka ve společnosti

Úspěšnost společností spočívá v oboustranné důvěře dodavatelů i odběratelů. Obchodní etika musí být pro všechny články řetězce samozřejmostí. Vnitřní morálka ve firmě je určena firemní kulturou. Podezřívá-li zaměstnavatel své pracovníky z nedostatečného pracovního nasazení, určité závisti vůči majiteli apod., okamžitě se ztrácí důvěra. Naopak zaměstnanec pod časovým tlakem a nároky na odbornost řešení pracovních úkolů si stěžuje na nedostatečnou profesionální i morální podporu, nízké finanční ohodnocení, nedostatek respektu a nevyspělost v etice podnikání.

Cesty k prosperitě – lidské zdroje jako strategický nástroj rozvoje MSP

Personální práce především v malých a středních podnicích sehrává významnou roli pro zachování optimálních pracovních vztahů zabezpečujících dobrou výkonnost. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců je odchod i jediného zaměstnance velkou ztrátou. Problematiku řízení lidských zdrojů se Vám pokusíme přiblížit ve 3 základních oblastech:

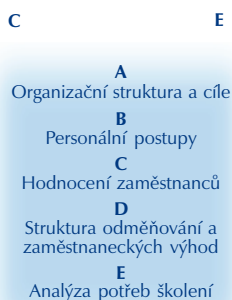
Hlavní zásady účinného řízení LZ

Následující diagram zobrazuje cyklus a hlavní oblasti řízení LZ.

Cyklus a hlavní oblasti řízení LZ.

A D

B



Za tyto hlavní úkoly v personální práci zodpovídá každý vedoucí zaměstnanec v jakékoli společnosti. Na základě tohoto modelu jsou níže přiblíženy možné metody a příklady.

Nábor a výběr zaměstnanců

První vstup do cyklu je **nábor a výběr zaměstnanců**. Uvědomujete si, jak důležité a nesmírně náročné je najít správného člověka na správné místo? Boj o talenty již překračuje rámec země, o čemž svědčí zájem zaměstnavatelů např. z Irska, Německa či USA během našich veletrhů práce.

Malé a střední firmy nemají především čas a obvykle ani finance věnovat se zdlouhavému výběru zaměstnanců a nejběžnější metodou je doporučení dotyčné osoby od známých. Kde však hledat a jak poznat ty pravé?

Již dnes existuje množství finančně nenáročných řešení:

A. Navázání spolupráce se školami.

Zajištění kvality praxe jako rovnocenné součásti studijního programu je nutné především pro získání zpětné vazby požadavků praxe a jejich zapracování do osnov.

Mnohé střední a vysoké školy se snaží poskytnout svým studentům praktické zkušenosti, ale narážejí na problém nezájmu podnikatelů. Praktický příklad poskytuje Vyšší odborná škola informačních služeb v Praze. Tato škola se snaží působit jako kvalitní a aktivní zprostředkovatelská agentura pro jednotlivé firmy. Mohou se pochlubit několika případy, kdy studenti po absolvování praxe u firmy poté ve firmě začali pracovat. Škola si uvědomuje, že zajištění kvality praxe jako rovnocenné součásti studijního programu je nutné především z následujících důvodů:

- learning by doing (učení se ze zkušenosti)
- možnost aplikace získaných vědomostí
- možnost propojit teorii a praxi při zpracování projektu
- získání osobních kontaktů
- posílení vazeb škola – podnik
- získání zpětné vazby požadavků praxe a jejich zapracování do osnov
- snazší nalezení pracovního místa

Dle zkušeností VOŠIS firmy podceňují úroveň a přínos studentů. Otázkou zůstává, zda to vyplývá z nedostatku času, financí či informací. Přínos mladého neutrálního pozorovatele, oplývajícího neotřelými nápady může být pro jakoukoliv společnost velmi prospěšný.

Další zajímavou možností je i případná spolupráce se zahraničními

studenty prostřednictvím mezinárodních studentských programů nazývaných na technických vysokých školách IAESTE, na ekonomických AIESEC a na středních program Leonardo da Vinci. V těchto případech si zaměstnavatel zadá požadavky na profesní zázemí studenta a jeho jazykové vybavení. Za jeho práci mu platí základní životní náklady. Již dnes existují úspěšné projekty, kdy tito studenti pomohli společně poznat podmínky a potenciál v zahraničí pomocí marketingových průzkumů a dokonce zahájili některá jednání.

B. Kontakt s úřady práce

Dotace a příspěvky na zřízení nového pracovního místa může úřad práce poskytnout po předchozím uzavření písemné dohody, přičemž se přihlíží zejména k celkové situaci na trhu práce, době využití vytvářeného pracovního místa a předpokládaným nákladům na zřízení pracovního místa.

Úřady práce poskytují hmotnou podporu fyzickým a právnickým osobám při vytváření nového pracovního místa. Dotace a příspěvky na zřízení nového pracovního místa může úřad práce poskytnout po předchozím uzavření písemné dohody, přičemž se přihlíží zejména k celkové situaci na trhu práce, době využití vytvářeného pracovního místa a předpokládaným nákladům na zřízení pracovního místa.

V praxi úřadů práce jsou realizovány především tyto nástroje aktivní politiky zaměstnanosti:

Společensky účelná pracovní místa (nové pracovní místo, které je zřizováno zpravidla na dobu minimálně dvou let pro ty uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit jiným způsobem pracovní uplatnění. Úřad práce může zaměstnavateli v souvislosti se zřizováním společensky účelného pracovního místa poskytnout jednu z následujících forem finanční výpomoci (nejvýše 80 000 Kč na jedno pracovní místo):

- návratnou finanční dotaci
- dotaci na úhradu mezd
- dotaci na úhradu úroků z úvěrů
- jinou účelově určenou dotaci

Veřejně prospěšné práce (nové pracovní příležitosti vytvořené ke krátkodobému pracovnímu umístění, především pro obtížně umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané.

Úřad práce může poskytnout zaměstnavateli finanční příspěvek na úhradu mzdových nákladů zaměstnance, který byl veden v evidenci úřadu práce a nastupuje do pracovního poměru rámci veřejně prospěšných prací.

Odborná praxe absolventů škol a mladistvých.

Zaměstnavateli, který vytvoří místo pro odbornou praxi pro absolventa středního odborného učiliště, střední nebo vysoké školy, evidovaného úřadem práce, může úřad hradit po dobu až jednoho roku částečně nebo plně mzdové náklady spojené se zaměstnáváním absolventa.

Rekvalifikace.

Úřad práce může přispět zaměstnavateli na úhradu nákladů za rekvalifikace zaměstnanců v zájmu jejich dalšího pracovního uplatnění.

Chráněné dílny a chráněná pracoviště pro osoby se změněnou pracovní schopností. (Chráněné dílny a pracoviště jsou pracoviště, kde pracuje nejméně 60% osob se změněnou pracovní schopností, nebo pracoviště zřízené v domácnosti občana se ZPS, který byl předtím veden na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání).

Zaměstnavatelům se na zřizování a provoz chráněných dílen a pracovišť poskytují příspěvky:

- na zřízení – nejvýše 100 000 Kč na jedno pracovní místo pro občana se ZPS
- na provoz – nejvýše 40 000 Kč ročně.

C. Internet

Internet umožňuje velmi zrychlit a zlevnit vyhledávání vhodných kandidátů nejen pro velké nadnárodní korporace, ale i pro malé podnikatele či živnostníky. Jedinečný přehled trhu práce v ČR s potřebnými komplexními informacemi o trhu naleznete na pracovním portálu www.prace.cz.

Internet umožňuje velmi zrychlit a zlevnit vyhledávání vhodných kandidátů nejen pro velké nadnárodní korporace, ale i pro malé podnikatele či živnostníky. Specializovaných pracovních serverů v ČR je celá řada a můžeme je rozdělit podle ceny služeb, které nabízejí. Mezi velmi známé placené služby na Internetu patří např. www.jobs.cz, www.jobmaster.cz, www.jobonline.cz, www.jobpilot.cz, www.cvonline.cz nebo servery tištěných médií (např. www.idnes.cz nebo www.ihned.cz).

Jedinečný přehled trhu práce v ČR s potřebnými komplexními informacemi o trhu naleznete na pracovním portálu www.prace.cz. Kromě přehledů zdrojů, článků inzercí a personálních agentur zde můžete začít s vyhledáváním v aktuální databázi uchazečů o práci. Pokud nenaleznete toho "pravého" kandidáta, server nabízí možnost zveřejnit inzerát volného místa. Všechny tyto služby jsou pro každého dostupné zdarma.

Pokud ovšem hledáte odborníka na přesně specifikovanou oblast či regionu, je lépe prohlédnout také služby, které personalistiku a inzerci v této oblasti mají jen jako doplňkovou službu. Pro oblast zdravotnictví má rubriku o práci zpracovanou server www.medical.cz, pro oblast DTP a grafiky služba www.grafika.cz, pro právníky www.juristic.cz.

Pokud Vás zajímají určité regiony musíte více hledat. Poměrně často užívané jsou například stránky www.qjobs.cz pro oblast Brna, www.softech.cz/JOB/cgi-bin/default.asp pro západní Čechy nebo www.jobcentrum.cz pro krátkodobé brigády a zaměstnance nad 16 let.

D Místní periodika a místní personální agentury

Obě výše zmíněné metody již mohou obnášet větší finanční náklady, ale na druhou stranu agentura vám ušetří mnoho času s výběrem a po určitou dobu garantuje zaměstnance. Nejste-li spokojen se zaměstnancem, musí agentura hledat náhradu, nebo obvykle finanční obnos vrácí. Se zřetelem na úspěšný výsledek jednání je nutno se obrátit na odvětvová periodika či agentury, neboť pouze ty mohou zaručit vyhledání Vámi požadované profese.

Věnujete-li dostatečný čas výběru pracovníka, ušetříte si zdlouhavou a nepříjemnou výměnu zaměstnance, který svým jednáním může způsobit i značné finanční ztráty. V příloze č.2 je uvedeno několik zajímavých rad a zásad pro výběrové řízení.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Další důležitou oblastí v našem diagramu je hledání odpovědí, **jak si dobré zaměstnance udržet.**

V malých a středních firmách je manažer obvykle i majitelem a je to právě on, kdo vytváří svým jednáním kulturu společnosti a působí jako určitý model pro jednání a chování ostatních zaměstnanců. Obvykle se jedná o neformální přátelské vztahy, kde zaměstnanci nejsou svázáni směrnicemi a pravidly. Na druhou stranu je personální stránka manažerských dovedností často opomíjena, jak to dokazuje holandská studie EIM instituce – Základní teorie rozvoje lidských zdrojů v MSP.

V menších společnostech není nutné zavádět formální systémy hodnocení výkonnosti zaměstnanců a kariérového růstu. Bezsporu je důležité mít určitá objektivní pravidla a problematice se pravidelně věnovat.

V menších společnostech není nutné zavádět vysoce formální a propracované systémy hodnocení výkonnosti zaměstnanců, popřípadě dalšího kariérového růstu. Bezsporu je důležité mít určitá objektivní pravidla a problematice se pravidelně věnovat.

Následující otázky shrnují hlavní motivační prvky:

- Víte, co Vaše zaměstnance motivuje a proč dělají právě tu práci, kterou dělají u vás?
- Vědí, za které konkrétní úkoly či cíle jsou samostatně zodpovědní a do kdy je mají vykonat?
- Jsou tyto cíle plánovány předem na základě celkových firemních cílů?
- Vědí, jak jste jako vedoucí spokojen s jejich prací a splněnými úkoly?
- Vědí, kam vše směřuje, jaké jsou celkové úspěchy firmy a plány do budoucna?
- Mají prostor, aby spolurozhodovali a předkládali své názory na zlepšení?
- Kdo a jak jim předává potřebné know-how?
- Mají kam růst a mohou se dál rozvíjet?
- Je politika odměňování napojena na objektivní kritéria náročnosti práce a individuálního přínosu/výkonu?
- Kdy naposledy jste své zaměstnance pochválil za jejich práci?

Na výše uvedené otázky je možné znát odpověď pouze tehdy, zajímá-li se vedoucí pracovník o zpětnou vazbu ze strany svých zaměstnanců. Klasickým dilematem každého manažera je zda:

- a) používat styl konzervativního manažera,
- b) nebo styl vedoucího mentora tzv. kouč.

Konzervativní manažer obvykle přidělí práci a určí, jaké znalosti jsou třeba, aby úkol byl splněn. Celý vztah je založen na potrestání nebo odměně, ale on rozhoduje a chce být poslouchán.

Chovat se jako kouč vyžaduje důvěru v to, že i ostatním jde o dobro dané věci a schopnost vyvolat zájem o danou práci. Dovolit ostatním participovat, vyjadřovat své názory, nebát se vyslechnout i kritickou zpětnou vazbu. Právě pouze otevřenou zpětnou vazbou se člověk dále zdokonaluje a rozvíjí. Pochopíme-li tuto odezvu, ať pozitivní nebo negativní jako jedinou možnost skutečného učení, dokážeme ve společnosti tuto atmosféru vytvořit rozhodně mnohem lépe.

Aby byl manažer – kouč akceptován, musí:

- vytvořit atmosféru důvěry jak k sobě, tak ke svým zaměstnancům
- vytvořit prostor pro otevřenou atmosféru vytváření zpětné vazby
- být ve svém chování skutečným vzorem
- změnit denní rutinu práce (stimulovat nápady a iniciativu)

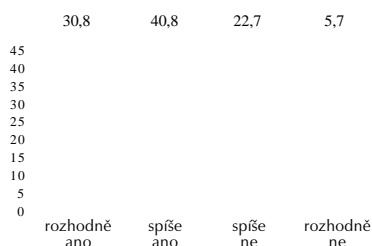
Skutečnost, že zaměstnanci mají zájem o zpětnou vazbu tzn. o hodnocení svého výkonu a práce, svědčí i výsledky průzkumu, který byl iniciován společností PricewaterhouseCoopers.

Skutečnost, že zaměstnanci mají zájem o zpětnou vazbu tzn. o hodnocení svého výkonu a práce, svědčí i výsledky průzkumu, který byl iniciován společností PricewaterhouseCoopers. Na základě terénního šetření v ČR v září roku 2000 bylo osloveno 1023 respondentů .

Téměř tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců (71,7%) jsou přesvědčeny o užitečnosti schůzek zaměstnance a přímého nadřízeného, během nichž je hodnocen výkon pracovníka. Pouze 28% dotázaných tyto schůzky odmítá.

Graf č. 11 Považujete za užitečné pravidelné schůzky zaměstnance a přímého nadřízeného, během kterých je (nebo by byl) hodnocen výkon zaměstnance ve vztahu k zadaným úkolům?

Užitečnost schůzek zaměstnance a přímého nadřízeného



Všechny zaměstnanecké kategorie mají stejnou měrou zájem o schůzky zaměstnance a přímého nadřízeného. Výjimku tvoří pouze zaměstnanci v manuálních profesích, tyto schůzky považují méně často za užitečné.

Zájem o tyto schůzky:

- nevariuje v souvislosti s pohlavím dotázaného
- roste se vzděláním a příjmem zaměstnance: pracovníci se základním vzděláním považují tyto schůzky za užitečné v 56% případů, vyučení bez maturity v 71%, pracovníci s maturitou v 79% a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci v 86% případů
- z pohledu věku lze konstatovat, že mezi zaměstnanci do 44 let je o tyto schůzky nadprůměrný zájem (75%). Naopak mezi zaměstnanci staršími 45 let zájem o tyto schůzky klesá (45-54 let-67%; 55-59 let – 61%; 60 – 64 let – 57%)

Mezi českými zaměstnanci je jako benefit za nadprůměrný pracovní výkon nejvíce ceněna **speciální finanční odměna**, která doprovází zvýšení platu. Tu preferuje 84% dotázaných zaměstnanců. Na druhém místě si čeští zaměstnanci nejvíce cení **rozšíření zaměstnaneckých výhod** - auto, mobilní telefon apod. (45%).

Poměrně ceněnými benefity jsou dále povýšení (35%) a slovní uznání (35%). Naopak **nejméně ceněné jsou školicí kursy navíc**, které preferuje pouze 13% dotázaných.

Postoje zaměstnanců
k systému odměňování

něco jiného	4
školicí kursy navíc	13
rozšíření odpovědnosti a kompetencí	17,5
dary	18,5
slovní uznání	35,5
povýšení	35,4
rozšíření zaměstnaneckých výhod	45,3
speciální finanční odměna	84,3

Právě odměna je jednou z nejcitlivějších záležitostí, ale není jediným motivačním nástrojem zaměstnanců. Při tvorbě odměny je důležité sledovat několik faktorů:

1. Náročnost pracovního místa, které ovlivňuje základní měsíční nebo hodinovou mzdu.
Prémiová složka, která motivuje více u nižších pozic, je obvykle více motivující když je vyplácena častěji, např. měsíčně, a u vyšších pozic až po splnění dlouhodobějších cílů, např. čtvrtletně nebo ročně apod.
2. Menší mimořádné odměny za obzvláště úspěšnou práci.
3. Zaměstnanecké výhody.

Postoje zaměstnanců

Mezi českými zaměstnanci mírně převažuje zájem o systém odměňování, jenž je založen na nižší základní mzdě s možností získávat bonusy a prémie, jejichž výše může přesáhnout pevnou složku měsíční mzdy. Tento systém preferuje 54% zaměstnanců. Oproti tomu pevnou měsíční mzdu bez dalších nároků na jakékoliv prémie či bonusy upřednostňuje 46% zaměstnanců¹.



A
základní mzda /nižší/
s možností bonusů a prémie
54%

B
základní mzda
bez dalších prémie
46%

Odlíšné postoje k jednotlivým variantám odměňování lze zaznamenat v souvislosti s pozicí, kterou zaměstnanec zastává v hierarchii firmy. Zatímco mezi respondenty rekrutujícími se z dělnických profesí (vyučení dělník, nevyučení pomocný dělník, manuální pracovník v zemědělství) mírně převažuje upřednostňování varianty pevné mzdy (51% z nich), zaměstnanci na ostatních pozicích preferují častěji variantu nízkého základu s možností poměrně vysokých prémie (59%). Následující grafy referují o této skutečnosti. Údaje z grafu č. 3 je zapotřebí hodnotit jako orientační pro nízký počet případů v jednotlivých kategoriích. Tato poznámka se vztahuje zejména ke kategoriím *vysoce kvalifikovaní odborníci a top management*.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání lidí má smysl tehdy, je-li jedinec schopen v praxi použít to, co se naučil. Učení je víc než znalost nebo věda. Učení znamená změnu chování. Jestliže okolím objektivně zaznamená kladnou změnu v pracovním výkonu či v chování, teprve tehdy lze tvrdit, že se zaměstnanec něco naučil. Proto je možné učit se metodou pokusu a omylu s kritikou ze strany kolegů. Člověk se učí pouze, chce-li sám.

Zaměstnanci často hodnotí možnost dalšího rozvoje a vzájemné porovnávání dovedností jako vítanou výhodu. Ovšem právě oblast dalšího růstu je velmi problematická, protože mnozí zaměstnavatelé se obávají ztracených investic v případě přestupu vyškoleného zaměstnance do jiné společnosti.

Druhou častou překážkou vzdělávání zaměstnanců, je jejich určitá nezastupitelnost, protože především v menších společnostech se jednotlivé pozice kumulují. Finanční náklady související se školením sehrávají také svou roli.

Odpovědí na výše zmíněné problémy je volba mezi těmito rozhodnutími :

1. Dosáhnete rychle krátkodobých cílů s určitou kvalitou zaměstnanců
2. Zvolíte dlouhodobou rozvahu, jejímž výsledkem bude získání samostatných profesionálů.

Také je nutné zdůraznit, že existují různé formy a možnosti vzdělávání a rozvoje. V Evropě se dnes již úspěšně prosazuje systém síťového systému kooperací.

3.1

Kooperace jako nástroj rozvoje LZ

Další formou možného rozvoje jak celé firmy, tak zaměstnanců je výměna informací a spolupráce v rámci sítí, kooperací.

Tyto sítě mají význam z více hledisek lidských zdrojů:

1. zajišťují zaměstnanost v jednotlivých regionech (i v oblastech se stálou průmyslovou infrastrukturou),
2. snižují migraci obyvatelstva a stabilizují regiony,
3. udržují zdravý model podnikání v rámci rodinných firem.

Především kooperace představuje formu podnikání, při kterém se individuální podnikatelé nebo menší společnosti sdružují s cílem získat obdobné výhody při nákupu zboží, při zajišťování zásobovacích operací a při racionalizaci prodeje, které jsou vlastní velkým společnostem. Proč to tyto společnosti dělají? Současný vývoj podnikání ve vyspělých zemích potvrzuje zejména tyto tendence:

- vývoj podnikatelských struktur se vyznačuje průběžným zvyšováním koncentrace, i když v různých zemích má tento trend se ohledem na dosažený stav různou intenzitu;
- zesiluje internacionalizace a globalizace, v jednotlivých zemích se posiluje postavení nadnárodních společností na trhu;
- stále větší využívání moderních informačních a komunikačních technologií, příchod E-businessu.

Kooperace představuje formu podnikání, při kterém se menší společnosti sdružují s cílem získat obdobné výhody při nákupu zboží, při zajišťování zásobovacích operací a při racionalizaci prodeje, které jsou vlastní velkým společnostem.

Na základě zahraničních zkušeností, se prokazuje, že zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.

Malé a střední podniky ve většině průmyslově vyspělých zemí v rostoucí míře spolupracují ve sdružených sítích obvykle **v rámci určitého regionu**. Proč se u nás mnohé společnosti obávají využít tuto možnost? Pravděpodobně ještě nefungují principy, kde základem kooperačních sítí je vzájemná důvěra, serióznost partnerství, pružnost, vysoká ekonomická výkonost, využívání společných zdrojů.

Spolupráce umožňuje vlastníku malé firmy účastnit se rozhodování, mít kontakty s jinými individuálními podnikateli, kteří jsou vystaveni stejným problémům, těžit z jejich zkušeností a praxe na základě skutečného společného zájmu, zejména v rámci společné nákupní, odbytové, marketingové a dokonce i personální politiky. Tyto konkurenční výhody nahrazují částečnou ztrátu autonomie vlastníka malé firmy, zejména pokud se týká horní části distribučního řetězce, tj. jeho vztahu k dodavatelům. Na základě zkušeností, v současné době hlavně zahraničních, se prokazuje, že zapojení do některé z forem kooperace je pro další existenci a postavení malého a středního podnikání na trhu významnější než účast na státních programech a prostředcích podpory podnikání.

Kooperace v obchodních společnostech

Vznik nezávisle organizovaného obchodu je nejdůležitějším úkazem, který se odehrál v obchodním světě od nástupu velkokapacitních prodejních jednotek. V současnosti tato forma obchodu představuje, měřeno podílem prodeje, zhruba 20 % v Německu a 30 % v Nizozemsku. V Německu přibližně v 300 obchodních kooperačních strukturách spolupracuje více než 80 tisíc obchodních firem. Dobře rozvinuté kooperační struktury jsou i ve skandinávských zemích, zatímco v jihoevropských státech tyto formace postupně s průnikem zahraničních řetězců na domácí trh teprve postupně vznikají. To potvrzuje tezi, že stupeň koncentrace obchodu a kooperace se vzájemně podmiňují.

Kooperační seskupení ve formě družstev nebo dobrovolných řetězců patří v řadě zemí k největším obchodním společnostem, např. v Dánsku a Norsku družstva Coop, v Německu nejstarší potravinářské nákupní družstvo Edeka, největší dobrovolný řetězec v Evropě Spar, ve Švýcarsku družstevní skupina Migros, ve Francii skupina Intermarché, v Itálii Coop Italia, dobrovolné řetězce Mdo, Despa atd.

Obchodní síla těchto seskupení se však vytvářela v průběhu mnoha desetiletí v prostředí tržní ekonomiky. Tato tradice a především dlouhodobá zkušenost zatím našim korporacím – kromě spotřebních družstev sdružených ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev, které však nejsou typickým příkladem kooperace malých a středních podnikatelů – chybí. Přesto činnost mnohých nově vzniklých kooperačních struktur se i u nás slibně rozvíjí, např. družstva Eso Bohemia, družstvo Šipka, společnost Ardanas, sdružení Partner, Proton, Atlas drogerie, aliance velkoobchodů ČEPOS a jejich sítí prodejen BALA, Vega a řada dalších. Postupně se rozšiřuje i zapojení na bázi franchisy např. síť prodejen Brněnka.

Zde můžeme uvést příklad, kde nejmenovaná mezinárodní obchodní společnost vytvořila v rámci své obchodní kooperace rozsáhlý školicí systém pro své maloobčebatele. Jedná se o velmi podobný příklad dalšího rozvoje zaměstnanců, jak již byl výše zmiňovaný holandský model Plato. Co získala tím, že nabídla své know-how a své kvalitní lektory? Především množství kvalitních odběratelů, kteří budou schopni dále na vysoké úrovni nabízet její zboží a dodržovat obchodní pravidla hry.

Existence malého a středního stavu je typická pro obchod, služby a řemeslné podnikání i ve vyspělých ekonomikách, avšak zákonitě se omezuje na ty činnosti a oblasti, které nejsou pokryty velkými společnostmi a kde tržní podmínky existenci malého a středního podnikání umožňují. To ukazují i zkušenosti z Evropy a ze zámoří, kde renesanci prožívají prodejny, které zabezpečují pohodlný nákup na přehledných malých plochách v blízkosti obydlí, pro které je charakteristická atypická prodejní doba, nabízený sortiment (např. sortiment mimořádných velikostí, čerstvé zboží), poskytování různých služeb (např. donášková služba do domu) a ochota sloužit zákazníkovi vždy o něco lépe než velcí konkurenti, jejichž služby mají neosobní až průmyslový charakter.

V této souvislosti je nezbytné rovněž připomenout, že pokud se zdůrazňuje otázka konkurence-schopnosti malého a středního obchodního podnikání ve vztahu k podnikání obchodních řetězců a aliancí, nelze mít na mysli konkurenceschopnost cenovou – ta je objektivně nedosažitelná. Jde o konkurenceschopnost v kvalitě a struktuře služeb, které malé a střední firmy mohou nabídnout na vyšší úrovni a jež umožňuje koexistenci obou podnikatelských kategorií na trhu, jejich vzájemné ovlivňování a doplňování.

Formy kooperačních struktur a metody činnosti

Kooperační struktury podle základní primární formy lze zhruba členit na

- vertikální kooperace,
- horizontální kooperace.

Vertikální kooperace představuje sdružení založené na pohybu zboží – na principu dodavatel – odběratel. Hlavní formy jsou nákupní svazy a nákupní družstva, dobrovolné řetězce, nákupní centrály, franchisingové řetězce. **Horizontální kooperace** sdružuje obchodní firmy v určitém regionu obvykle na stejné úrovni distribučního stupně – pohybu zboží, přičemž cíle sdružování jsou obdobné jako u vertikálních integrací. Tato spolupráce existuje jak v maloobchodě, tak i ve velkoobchodě. Samozřejmě existují kombinace jak vertikální, tak i horizontální spolupráce.

Současné špičkové nákupní skupiny kooperují na mezinárodní úrovni, zpřístupňují členským firmám stále nové trhy a provádějí i svůj výrokový marketing.

Funkce kooperačních struktur se postupem času vyvíjely. Z počátku byl obvykle společný nákup, jehož prostřednictvím bylo možno dosáhnout lepší pozici při nákupu a výhodnější nákupní podmínky. Současné špičkové nákupní skupiny kooperují na mezinárodní úrovni, zpřístupňují členským firmám stále nové trhy a provádějí i svůj výrokový marketing. Tyto kooperační skupiny jsou v současnosti schopny poskytovat svým členům komplexní servis, včetně pomoci při financování a investičních záměrech.

Moderní kooperační struktury v zahraničí poskytují svým členům ucelené sortimentní nebo marketingové koncepce. Typickým rysem současných kooperačních uskupení je postupem času vzniklá určitá míra homogenity členské struktury, což dále umocňuje možnosti racionalizace a jednotného vystupování na trhu. Mnohé kooperační skupiny jsou vybavovány propojenými informačními systémy, které umožňují rychlou reagenci na vývoj situace na trhu, společnou fakturaci, přizpůsobení se změnám, lepší řízení kooperační politiky a její zaměření na potřeby členských firem. Využití informačních technologií umožňuje sortimentní optimalizaci, automatické objednávání zboží, permanentní přehled o stavu zásob apod. Další etapou modernizace a racionalizace je napojení

V rámci kooperační skupiny může z výhod moderních logistických a distribučních metod mít užitek i individuální obchodník.

informačních systémů obchodu na smluvní dodavatele, což přináší další kvalitativní změnu do systému a umožní výrobcům operativně přizpůsobovat výrobu potřebám odběratelů. Propojení distribučního řetězce od výrobce až po maloobchod je tak prospěšné pro obě strany.

V rámci kooperační skupiny může z výhod moderních logistických a distribučních metod mít užitek i individuální obchodník. Většina individuálních obchodních firem si je vědoma toho, že kooperace je jedinou cestou k zajištění existence v období masové koncentrace obchodu a nástupu velkých obchodních uskupení. To ukázal i provedený průzkum v SRN, kde více jak 80 % individuálních středních obchodních firem zastává názor, že příslušnost k některé kooperační struktuře je pro jejich přežití nezbytná.

Právní aspekty sdružování

Ustanovení kooperačních smluv však nesmí být v rozporu se zákonem na ochranu hospodářské soutěže (zákon č. 63/1991 Sb. v platném znění), tj. smlouvy nesmí obsahovat, resp. jsou zakázána ustanovení, která např. závazek účastníků, že vůči jednotlivým odběratelům budou při plnění stejného charakteru uplatňovány rozdílné obchodní podmínky, kterými budou někteří kupující znevýhodněni by mohla vést k narušení hospodářské soutěže,

- přímé nebo nepřímé určení cen, popřípadě jiných obchodních podmínek,
- závazek omezení nebo kontroly výroby, odbytu, technického vývoje nebo investic, rozdělení trhu nebo nákupních zdrojů,
- závazek omezit přístup na trh soutěžitelům, kteří nejsou členy dohody.

Tento zákaz se však nevztahuje na dohody, jejichž předmětem je jednotné používání obchodních, dodavatelských nebo platebních podmínek, s výjimkou dohod o cenách či jejich složkách, racionalizace hospodářské činnosti, zejména její specializací, pokud nevede k podstatnému omezení soutěže na trhu, podíl na zásobování trhu daného zboží je menší než 5 % celostátního trhu nebo menší než 30 % místního trhu, jehož zásobování se účastníci dohody pravidelně účastní. Tyto dohody však vyžadují schválení Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (viz § 3 odst. 5 zákona č. 63/1991 Sb., o ochraně hospodářské soutěže v platném znění).

V současné době probíhá připomínkové řízení na ochranu hospodářské soutěže, které bude ve svých prováděcích předpisech daleko více podporovat kooperační a sdružovací aktivity malých a středních podnikatelů.

V Evropské unii příslušná pravidla respektují otevřenou tržní ekonomiku a svobodnou konkurenci, které pokládají za jeden ze základních atributů společenství. Pravidla týkající se konkurence z tohoto hlediska tvoří integrální součást celkové hospodářské, politické a sociální struktury ustavené smlouvou zakládající Evropské společenství (tzv. Římská smlouva) podepsanou v Římě dne 25. března 1957, ve znění Smlouvy o Evropské unii, podepsané v Maastrichtu dne 7. února 1992 a doplňků podle Haagské smlouvy z roku 1997.

Článek 85(1) Římské smlouvy zakazuje "všechny dohody mezi podniky, rozhodnutí sdružení podniků a koluzní" aktivity, které by mohly ovlivnit obchod mezi členskými státy a které obsahují nebo jsou zaměřeny na zamezení, omezení nebo deformaci konkurence uvnitř jednotného trhu".

Jako příklady těchto nepřipustných jednání jsou uvedeny

- dohody, horizontální nebo vertikální, které přímo či nepřímo určují nákupní nebo prodejní ceny či jiné obchodní podmínky,
- dohody o rozdělení trhů nebo zdrojů dodávek,
- dohody, které omezují nebo kontrolují výrobu, trhy, technický rozvoj nebo investice,
- dohody, které uplatňují rozdílné podmínky na ekvivalentní transakce s jinými obchodními partnery, kteří se tak dostávají do konkurenční nevýhody,
- dohody, které podmiňují uzavření smlouvy s druhou smluvní stranou přijetím dodatečných podmínek, jež vzhledem ke svému charakteru nebo s ohledem na obvyklé obchodní zvyklosti nemají žádnou souvislost s předmětem dané smlouvy.

Pravidla Evropské Unie o konkurenci se zaměřují především na postupy ovlivňující obchod uvnitř unie spíše než na činnosti uskutečňované pouze na národní úrovni, tj. především na mezinárodní dohody o distribuci

Pravidla Evropské Unie o konkurenci se zaměřují především na postupy ovlivňující obchod uvnitř unie spíše než na činnosti uskutečňované pouze na národní úrovni, tj. především na mezinárodní dohody o distribuci, jichž byl zaznamenán v posledních letech nebyvalý počet. Podle názoru komise mohou být tyto dohody prospěšné, pokud nekonzervují existující tržní struktury a nezbavují spotřebitele práva aktivně těžit z výhod volného trhu.

Politika společenství v oblasti konkurence slouží rovněž k tomu, aby chránila malé a střední podniky a zvyšovala jejich význam pro hospodářskou soutěž. Tato politika se uplatňuje i ve většině členských zemí. Např. ve Velké Británii se maloobchodníkům doporučuje zakládat nákupní sdružení a zapojit se do dobrovolných maloobchodních řetězců, které umožňují dosáhnout lepších nákupních podmínek u výrobců, v Belgii jsou důvodem k udělení výjimky ze zákazu dohod omezujiících soutěž dohody, které umožňují malým a středním podnikům upevnit jejich konkurenční pozici na domácím nebo na mezinárodním trhu. Za tím účelem byly ustaveny, resp. vyvinuty právní formy a postupy na podporu spolupráce mezi podniky, jako jsou např. dočasná sdružení, společné podniky, společné dceřiné společnosti, skupiny se společnými hospodářskými zájmy, podnikatelská střediska atd. V SRN je možno spolupráci mezi malými a středními podniky rovněž legalizovat v těch případech, kdy se zlepšuje jejich schopnost konkurovat větším firmám. Ve Francii byly zavedeny právní mechanismy zaměřené na podporu sdružování mezi malými a středními podniky, jako jsou např. různé formy společného obchodování (např. prodejní družstva, nákupní sdružení, poskytování licencí, uskupení společného ekonomického zájmu atd.). Obdobně je tomu i v dalších zemích.

Pro licenční dohody (franchising) bylo 30. 11. 1988 přijato nařízení komise 4087/88, s platností od 1. 2. 1989, kterým byla udělena hromadná výjimka pro licence na distribuci a poskytování služeb za těchto podmínek:

- dohoda se musí týkat licence na distribuci a poskytování služeb a nikoli na výrobu zboží,
- dohoda nesmí upravovat rozdělení trhu mezi konkurenčními výrobci,
- licence musí nabyvateli umožňovat prodej dalším držitelům licence,
- nabyvatel licence musí poskytovat záruky platné v celém společenství, nabyvatel licence si může volně určovat ceny a nesmí být nadměrně omezován ve volbě svých dodavatelů a zákazníků,

výlučný prodej se smí vztahovat jen na výrobky, u kterých není možné stanovit minimální objektivní specifikace jakosti.

Z uvedeného je zřejmé, že uzavírané kooperační a licenční dohody a v jejich rámci praktikované obchodní strategie a taktiky nesmí omezovat konkurenci, musí vyhovovat tuzemským předpisům a v budoucnosti i pravidlům Evropské unie.

3.2

Holandský model rozvoje LZ a jeho uplatnění v ČR

Projekt PLATO – síťový rozvojový program rozvoje LZ pro malé podniky

Tento koncept je uplatňován v mnohých zemích západní Evropy (6 zemí, 3500 malých podniků) a také již byl pilotně testován v České republice - v regionu Haná.

Projekt PLATO je založen na vytvořených sítích malých podniků v rámci určitého regionu za účelem rozvoje manažerských schopností. Manažeři a vlastníci malých podniků využívají skupinového učení a interakcí s jednou velkou a zavedenou společností z téhož regionu, tzv. rodičovskou společností (parent company).

Koncepce projektu PLATO

Jedná se o dvouletý program zaměřený na pomoc manažerům-vlastníkům malých podniků při rozvoji manažerských dovedností, obchodních taktik a strategických vizí.

Projekt je založen na síťovém principu ,kde velké společnosti (většinou mezinárodní), tzv. rodičovské společnosti, pomáhají a podporují malé podniky v rámci stejného regionu.

Projekt je založen na síťovém principu ,kde velké společnosti (většinou mezinárodní), tzv. rodičovské společnosti, pomáhají a podporují malé podniky v rámci stejného regionu. Malé firmy sdílejí své znalosti a zkušenosti a využívají strukturovaných vzájemných kontaktů v kombinaci s principem “rodičovské” společnosti. V rámci této sítě malých podniků a velké rodičovské společnosti řeší firmy své aktuální problémy.

Postup

Dva vedoucí pracovníci z rodičovské společnosti (tzv. poradci) pracují s malými podniky v malých skupinách a zároveň jim zprostředkovávají přístup k celkovému rozsahu manažerské expertizy. Každá pracovní skupina má asi 10-12 členů, manažerů - majitelů malých podniků, a je vedena dvěma vedoucími pracovníky z rodičovské firmy. Každá skupina se setkává jednou za měsíc a projednává širokou škálu otázek řízení podniku. Pozvaní odborníci poskytují účastníkům informace a další školení. Během těchto setkání je možno konzultovat individuální problémy s vedoucími pracovníky z rodičovské společnosti. Občas je program doplněn celodenními nebo dvoudenními semináři, které jsou společné pro všechny skupiny projektu Plato.

V rámci vytvořené skupiny se setkávají firmy z různých sektorů z rozdílného prostředí, s různými přístupy a strategiemi. Skupina je sestavena tak, aby se účastníci mohli od sebe navzájem optimálně učit a získat znalosti potřebné pro svou vlastní praxi. Interakce v rámci skupiny je prvním zdrojem informací a znalostí, pro detailnější znalosti se malé firmy obracejí na “rodičovskou” společnost, která disponuje příslušnými odborníky.

Všechny aktivity v rámci programu PLATO probíhají v místním (regionálním) prostředí, což přispívá k navázání obchodní spolupráce mezi podniky a udržení kontaktů i v budoucnu.

Kritéria výběru účastnických firem:

- firma zaměstnává 3-50 zaměstnanců,
- je v raném stadiu svého rozvoje, ale je již plně v provozu,
- je v situaci potřeby růstu a expanze (v takové situaci firma potřebuje zavádět nové postupy a modely, a pokud nejsou správně cílené, je ohrožena další existence firmy),
- firma je solventní .

Principy projektu PLATO

Projekt je založen na následujících principech:

- zaměření na manažery-vlastníky

Na rozdíl od tradičních kurzů pro rozvoj managementu, kdy je předem připravený obsah školení nabídnut účastníkům školení, projekt PLATO nabízí manažerům-vlastníkům možnost, aby sami dokázali rozvíjet své manažerské dovednosti. Obsah jednotlivých setkání v rámci PLATO je sjednáván samotnými účastníky, a tak je stále v souladu s jejich aktuálními potřebami.

- síťový model

V rámci programu PLATO jsou vytvořeny obchodní sítě malých a velkých podniků. Tyto sítě vytváří platformu pro poradenství, pomoc, obchodní příležitosti a nové obchodní partnerství pro malé podniky. Zkušenost ukázala, že sítě vytvořené během programu PLATO přetrvávají i po skončení programu a poskytují tak malým podnikům dlouhodobou podporu.

- nízké náklady, dosažitelnost, aktuálnost

PLATO nabízí manažerům-vlastníkům malých podniků levný, aktuální a dosažitelný program pro rozvoj operativních a strategických manažerských dovedností, potřebných pro obchodních úspěch.

- vedení zástupci lokálních podniků

Tím, že je program veden zástupci lokálních podniků, je zajištěno, že jeho obsah odpovídá místním obchodním podmínkám a průmyslovému prostředí.

- skupinový rozvoj

Velká část procesu učení probíhá formou interakcí s dalšími zástupci obchodu a průmyslu a nikoliv ve formálním prostředí běžném pro školení. Vytvořené sítě podnikatelů pomáhají odstraňovat tradiční izolaci manažerů-vlastníků malých a středních podniků.

- podpora "rodičovské" společnosti

Velké společnosti disponují kromě mnohaletými zkušenostmi také mnoha specialisty v rámci své organizační struktury. Právě možnost přístupu k poradenství ze strany specialistů velkých podniků může pomoci manažerům malých podniků překonat problémy řízení.

- stálé zapojení

Dvouleté neustálé zapojení do procesu učení a rozvoje přispívá k chápání těchto procesů jako dlouhodobých či trvalých záležitostí malého podniku.

- lokální zakotvení

Všechny aktivity v rámci programu PLATO probíhají v místním (regionálním) prostředí, což přispívá k navázání obchodní spolupráce mezi podniky a udržení kontaktů i v budoucnu.

Formy sítí v programu PLATO

Sítě, které poskytují velkou škálu příležitostí a podpory, jsou nejdůležitějším znakem programu PLATO. Tyto sítě lze rozlišit na čtyři základní druhy:

- znalostní síť

Koordinace projektu umožňuje učení uvnitř malých podniků i mezi nimi. Vztahy mezi malými podniky navzájem i vztahy s "rodičovskou" společností jsou neformální a rovnocenné. Účast v síti předpokládá spíše otevřenost vůči ostatním na trhu spíše než ochránářský přístup. Spolupráce na regionální a místní úrovni poskytuje malým firmám získat informace dříve, posoudit změny s předstihem a přesněji nalézt partnery a poučit se z kontaktů v okolí.

- odborné síť

Odborné sítě umožňují účastníkům zvýšit své kompetence jako manažeri a podnikatelé. Účastníci mají přístup k individuálními poradenství a dalším existujícím odborným sítím a organizacím.

- kooperativní síť

Poskytují příležitost k rozvoji obchodu prostřednictvím vzájemné spolupráce účastníků, která je přínosná pro všechny zúčastněné strany. Tyto aktivity mohou zahrnovat např. sdílení zdrojů, informací, zaměstnanců nebo i prostoru. Mnoho účastníků – malých podniků také identifikovalo možnosti pro úsporu prostředků, kterých je možné dosáhnout společným nákupem materiálu, zboží a služeb nebo také společným prodejem.

- obchodní síť

Tyto sítě umožnily účastníkům rozvinout nové obchodní aktivity. Například "rodičovské" společnosti našly v rámci programu PLATO nové dodavatele.

Výsledky projektu PLATO

Hlavním výstupem projektu je vytvoření sítě, která efektivně a prakticky pomáhá překonávat mnohé bariéry v oblasti rozvoje managementu, jež jsou vlastní malým firmám. Průzkumy vedené po ukončení programu ukázaly některé další měřitelné dopady:

- v Belgii účastnické společnosti zaznamenaly v průměru 16% roční nárůst počtu zaměstnanců a 21% roční nárůst objemu obrátu ve dvouletém období, kdy se účastnily projektu.
- malé podniky v Irsku vykázaly po absolvování programu 80% růst prodeje, 34% růst obrátu a 15% nárůst počtu zaměstnanců.
- v Nizozemí potvrdily účastnické firmy 21% nárůst investic za dvouleté období programu při 14% nárůstu počtu zaměstnanců a 7,5% ročním nárůstu obrátu.
- možnost sdílení různých prostředků
- více obchodních příležitostí a nové obchodní vztahy (zákazníci, dodavatelé, joint-ventures)
- 80% společností účastnících se programu PLATO projevilo významné zlepšení v klíčových manažerských oblastech, např. plánování, marketing, kvalita a finanční řízení, řešení problémů. získání ISO 9000

Hlavním výstupem projektu je vytvoření sítě, která efektivně a prakticky pomáhá překonávat mnohé bariéry v oblasti rozvoje managementu, jež jsou vlastní malým firmám.

Díky své účasti na projektu se mezinárodní společnosti cítí více integrovány do místní obchodní komunity a také pozitivně hodnotí rozvoj manažerských zkušeností svých vedoucích pracovníků, kteří působili v projektu jako poradci.

Role mezinárodních společností

Účast v projektu PLATO zlepšuje image "rodičovské" společnosti. Dalším přínosem pro velké společnosti je nalezení nových místních dodavatelů mezi účastnickými malými a středními firmami. Díky své účasti na projektu se mezinárodní společnosti cítí více integrovány do místní obchodní komunity a také pozitivně hodnotí rozvoj manažerských zkušeností svých vedoucích pracovníků, kteří působili v projektu jako poradci.

Velké společnostem se dozví mnoho o tom, jak fungují malé společnosti, což nabývá na významu v situaci, kdy velké korporace se rozdělují do menších obchodních jednotek a fungují tak spíše jako malé firmy. Projekt PLATO byl mnohdy integrován do oblasti řízení lidských zdrojů, neboť poskytuje možnost zjistit, zda začínající vedoucí pracovník má potenciál růstu pro oblast vyššího vedení.

Zkušenosti s programem rozvoje LZ PLATO v České republice

Ve spolupráci Regionální agentury pro rozvoj Střední Moravy a holandské Fontys University proběhl program PLATO v regionu Haná. V rámci projektu byli osloveni podnikatelé, kteří zaměstnávali maximálně 50 zaměstnanců. Šlo o různorodé firmy s převažujícím zastoupením potravinářské a dřevozpracující výroby, doplněné stavebními a dalšími společnostmi. Roli "rodičovské" společnosti měla společnost Unex Uničov, která zaměstnává 2 500 zaměstnanců a zaujímá významné postavení v daném regionu. Tato společnost byla vybrána také proto, že poměrně málo využívala subdodavatelů v rámci svého regionu. Unex Uničov zároveň disponuje řadou specializovaných odborníků na různé obchodní a výrobní oblasti. V rámci programu PLATO vyhlásila společnost otevřené dny poradenství u svých odborníků pro malé podniky v regionu Haná. Celý projekt pomáhala organizovat regionální rozvojová agentura. Při prvních pracovních seminářích se účastníci obávali otevřeně diskutovat o svých pracovních problémech, ale postupně se vytvořila velmi otevřená atmosféra a přímo na seminářích se řešily praktické pracovní problémy. Také školitelé z Unex Uničov ocenili možnost výměny názoru se svými partnery.

3.3

Irský model rozvoje lidských zdrojů

"Skupinový" (Cluster) program rozvoje LZ určený pro malé firmy

Irský úřad práce a školení FÁS zavedl v roce 1995 speciální skupinový program rozvoje podnikání určený pro malé firmy především v raném stadiu rozvoje. Zavedení programu bylo reakcí na neúspěch velkého počtu nově vznikajících malých podniků.

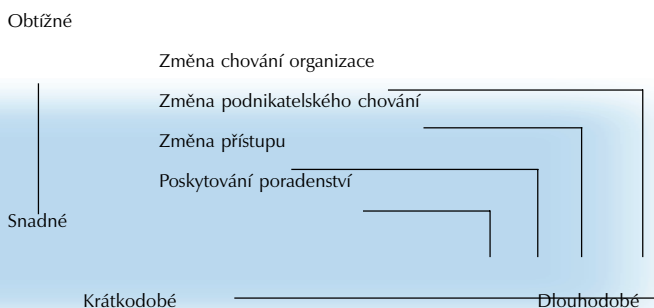
Záměr a cíle programu

- Hlavním cílem je zvýšit kvalifikaci v oblastech souvisejících s řízením.
- Vypracovat podrobnou analýzu obchodní strategie společnosti a vytyčit optimální metody, jak může společnost růst a předcházet předvídatelným obtížím.
- Naplánovat a zorganizovat funkce vedení v souladu s konkrétními potřebami jednotlivých společností.
- Vypracovat plán školení pro rozvoj a růst, individuální pro každou

společnost.

- Poskytovat průběžné praktické poradenství po dobu 12 měsíců, nikoli krátkodobé intenzivní školení/poradenství.

Skupinový program – celková koncepce



Obecná struktura programu

Skupině deseti společností je k dispozici panel odborníků na oblast financí, marketingu, výroby a kontroly jakosti (popřípadě jiných oborů, které by měly zásadní význam pro přetrvání společnosti).

Irská agentura FÁS vybere 10 společností v rámci jednoho regionu na základě přesně stanovených kritérií. Této skupině deseti společností je k dispozici panel odborníků na oblast financí, marketingu, výroby a kontroly jakosti (popřípadě jiných oborů, které by měly zásadní význam pro přetrvání společnosti). Každá společnost má nárok celkem na devatenáctidenní přístup k tomuto panelu po dobu jednoho roku. Skladba těchto 19 dnů se řídí identifikovanými potřebami dané společnosti a případné zásahy jsou zaváděny postupně ve fázích. Panel školitelů a koordinátorů FÁS se schází každý měsíc a sleduje vývoj jednotlivých společností. Pilotní program proběhl ve třech regionech a nyní je rozšířen na všechny regiony v Irsku.

Postup

Odborní školitelé provedou ocenění jednotlivých podniků formou auditu odborných znalostí a následně je vypracován individuální program pro každou společnost. Po zjištění potřeb daného podniku je stanovena jejich priority. Změní-li se priority či potřeby podniku, je možné program flexibilně přizpůsobit.

V průběhu realizace programu jsou společnostem zadávány projekty související s jejich činností, například

- Oblasti možné úspory prostředků
- Zvýšení produktivity
- Odhad trhu
- Zavedení komplexního programu řízení kvality

Náklady na program

Tento program do značné míry dotuje státní organizace FÁS - až do 5 000 irských liber na společnost. Každá společnost přispívá na náklady programu částkou 500 irských liber. Ukázalo se, že desetiprocentní příspěvek společnosti na školení zvyšuje její angažovanost v programu.

Spoluúčast vedení účastníků se společnosti na celkovém procesu je klíčovým faktorem realizace programu.

Klíčové faktory realizace

Následující otázky jsou vnímány jako zásadní pro úspěšnou realizaci programu:

- Spoluúčast vedení účastníků se společnosti na celkovém procesu. Takový proces může společnost upozornit na její vlastní slabá místa; proto je velmi důležité, aby v rámci celého programu panovala důvěra.
- Týmová spolupráce školitelů a pohled na plán rozvoje společnosti jako na komplexní proces je nezbytností vzhledem k tomu, že provedené zásahy jsou na sobě velmi často navzájem závislé.
- Význam koordinační funkce. Tato funkce umožňuje bezproblémový a účinný průběh celého procesu a je zárukou toho, že za všech okolností budou klíčovou prioritou daného programu potřeby konkrétních společností.
- Tento program je zaměřen na změnu obchodních výsledků společnosti; školitelé totiž nevyvíjí činnost **pro** společnost, ale pracují **společně** s ní. Tato skutečnost je důležitá s ohledem na to, že identifikované problémy jsou problémy dané společnosti a výsledná řešení závisí pouze na ní.
- Vlastník/vedoucí pracovník společnosti, na něhož se školení rovněž vztahuje, by neměl být školen izolovaně od zbývajících zaměstnanců společnosti vzhledem k významnosti podpory týmového přístupu. Jakékoli kroky by však neměly být na úkor dalšího rozvoje podnikatelské činnosti.
- Společnosti jsou si vědomy, že tento program nemůže nabídnout "zázračné řešení" jejich problémů, ale že jeho význam spočívá spíše v plánování do budoucnosti a v jeho dlouhodobém přínosu.

Dopady "skupinového" programu

Finance

Řada firem radikálně změnila své metody řízení financí. Kromě toho si tyto firmy nyní uvědomují význam postupů, o jejichž existenci dříve buď nevěděly, nebo neměly dostatečné znalosti pro jejich zavedení.

Mnoho firem, které dříve nevlastnily počítač, nyní na počítači vede účetnictví a finanční systémy, zatímco u firem, které v současné době nemají dostatek finančních prostředků, je zavedení počítačů považováno za prioritu.

Další oblasti, v nichž bylo poskytováno finanční poradenství, zahrnují například:

- vyšší frekvenci finanční administrativy
- investiční plánování
- systémy kontroly zásob
- systémy kontroly úvěrů
- přezkoumání nákladů na zaměstnance
- oddělení účtů
- optimalizace provozního kapitálu

Marketing

Oblastí, které vedoucí pracovníci věnovali pravděpodobně nejmenší pozornost, byl marketing. Marketing si někdy žádá vynaložení značných nákladů bez záruky návratnosti, a z tohoto důvodu firmy nebyly příliš ochotny do této oblasti investovat časové ani finanční zdroje. Ačkoli času a prostředků je stále ve většině případů nedostatek, vedoucí pracovníci si již uvědomují optimální způsob marketingu svých produktů; byli rovněž seznámeni s novými metodami marketingu, o kterých dosud neuvažovali.

Další realizované oblasti marketingu:

- vytvoření informační brožury o společnosti
- periodický plán prodeje
- využití televizní reklamy
- zkoumání exportních trhů
- návštěvy prodejních výstav a vyplňování dotazníků

Kontrola jakosti

Potenciál zlepšení v oblasti jakosti se u jednotlivých firem značně lišil. V některých případech nepředstavovala jakost žádný problém, v jiných případech nebyla prioritou.

Asistence FÁS spočívala jak ve zdůraznění významu jakosti v konkrétních odvětvích, tak v praktickém zavádění, asistenci a urychlování vývoje směrem k získání příslušného oficiálního osvědčení kvality, konkrétně ISO 9000. Je nutné zdůraznit, že i v České republice je velký zájem o podporu právě kontroly jakosti a existuje program podpory pod Hospodářskou komorou, kde je možné získat až 50 % finanční podporu pro zavedení ISO norem.

Výroba

V rámci asistence agentury FÁS v oblasti výroby bylo u některých společností zavedeno měření určitých ukazatelů pro provádění pravidelného kontrolingu s cílem dosažení vyšší efektivity výroby. Problémem těchto společností byla otázka zvýšení výroby a uspokojení zákazníka. Marketing pak nepředstavoval v takovýchto případech naléhavý problém. Pro řadu vedoucích pracovníků byla značným přínosem informace o komplexních možnostech zvýšení efektivity výrobních metod a systémů v rámci příslušných firem. Zavádění systémů měření a kontroly výroby je u některých firem již v pokročilé fázi, u jiných došlo v této oblasti ke značnému pokroku. V závislosti na situaci v dané firmě se tato opatření pohybují od úplné komputelizace všech aspektů výroby po zavádění jednoduchých technik měření.

Výsledkem těchto opatření byla například schopnost analýzy operací, soustředění zdrojů, identifikace neefektivních článků výroby a schopnost pružnější reakce na nastalé obtíže. *Nově vyvinuté výrobní systémy v některých případech umožnily naplánování a zacílení výroby a rovněž zavedení motivačních schémat a prémie za produktivitu.*

Do výroby byly zavedeny i další prvky, například:

- měření výrobních nákladů
- efektivita využití energie
- systémy týmové práce
- přezkoumání volné kapacity a omezení v oblasti kapacity
- zavedení výroby rozdělené na úseky/buňky

Pro řadu vedoucích pracovníků byla značným přínosem informace o komplexních možnostech zvýšení efektivity výrobních metod a systémů v rámci příslušných firem.

ve všech případech došlo ke zlepšení perspektivy budoucího odbytu a činnosti

- přezkoumání a ocenění materiálových vstupů
- zavedení výrobních metod na počítačové bázi

Měření dopadů

Měření dopadů zavedených systémů, postupů, praktik a poradenské asistence je obtížné vzhledem k tomu, že od jejich zavedení uplynula zatím pouze krátká doba a ovlivňují je rovněž faktory stojící mimo rámec tohoto programu, jako například všeobecné obchodní podmínky.

Existují však již nesporné doklady účinnosti této asistence. Jedná se například o:

- evidentní zlepšení systémů řízení ve všech oblastech činnosti společnosti
- společnosti více dokáží identifikovat priority a zaměřit se na ně
- v mnoha případech došlo ke zvýšení odbytu, zaměstnanosti a zisků
- ve všech případech došlo ke zlepšení perspektivy budoucího odbytu a činnosti
- radikální zvýšení efektivity
- získání nových zákazníků
- udržení významných zákazníků
- existence plánování do budoucna
- nové investice

Dlouhodobé dopady

V souvislosti účinku tohoto programu na perspektivu účastníků se společností do budoucna je možné položit si dvě otázky:

- *Do jaké míry budou kvalitnější postupy a praktiky uplatňovány po ukončení programu?*
Vedoucí pracovníci jsou až na jednu nebo dvě výjimky pevně rozhodnutí plně realizovat nové metody, které jim byly prezentovány. Řada vedoucích pracovníků opouští své dřívější metody a obchodní praktiky.
- *Do jaké míry se účast na programu odrazila na změně chování a informovanosti vedení?*
Pro většinu vedoucích pracovníků je komplexním přínosem "skupinového" programu změna způsobu uvažování. Celkově vedoucí pracovníci uváděli, že jsou nyní informovanější, koncentrovanější, více se zaměřují na budoucnost a získali větší důvěru v činnost své společnosti.

Pravděpodobně nejvýznamnějším dopadem programu budou znalosti, které vedoucí pracovníci získají o svých společnostech, a fakt, že si uvědomí potřebu takovýchto informací. Všichni vedoucí pracovníci se vyjádřili v tom smyslu, že konzultanti jim "otevřeli oči" v otázkách týkajících se jejich podniků, o nichž dříve nevěděli a o něž se ani nezajímali. Řada vedoucích pracovníků navíc připustila, že si význam těchto otázek uvědomili teprve nyní, kdy na ně byli upozorněni. Jednalo se například o kalkulaci nákladů.

Dalším dopadem programu pro řadu vedoucích pracovníků bylo získání realistického pohledu. Mnoho vedoucích pracovníků nyní přiznává, že si uvědomili realitu určitých situací, o nichž dříve buď nebyli informováni, nebo jejich existenci tušili, ale neměli zájem dále je zkoumat; jednalo

Plánování je jednou z oblastí, v níž má řada vedoucích pracovníků značné rezervy a jimž poradci při školení věnovali značný čas a pozornost.

se zejména o celkovou finanční situaci, ale také např. o lidské zdroje, výrobu a jakost.

Další známkou zvýšení kvality řízení mezi společnostmi je skutečnost, která by se dala celkově definovat jako zvýšená schopnost manažerů zaměřit se určitým směrem. Tento přístup jim umožní řešit problémy, zvýšit efektivitu provozu podniků a rovněž identifikovat perspektivní oblasti. Plánování je jednou z oblastí, v níž má řada vedoucích pracovníků značné rezervy a jimž poradci při školení věnovali značný čas a pozornost.

Konkrétní pilotní projekt využití skupinového irského programu v ČR

Skupinový program, úspěšně využívaný v Irsku lze v určité podobě úspěšně využít také v ČR.

Návrh aplikace

Cíl projektu: zajistit v regionech prosperity malých a středních firem, pomocí rozvoje jejich lidského kapitálu, jako jeden ze základních ukazatelů ekonomického a sociálního rozvoje regionu

Garant projektu: Svaz obchodu ČR

Vedoucí týmu: Ing. Helena Pískovská – prezidentka SO ČR

Spolupracující instituce:

- a) Ministerstvo průmyslu a obchodu
- b) Ministerstvo pro místní rozvoj
- c) Národní vzdělávací fond
- d) profesní svazy
 - Sdružení podnikatelů ČR
 - Svaz českých a moravských výrobních družstev
 - Svaz obchodu

3 etapy pilotního projektu:

- region pardubický
- region ostravský
- region jihlavský

Počet firem v regionu:

6 – 8

Finance: Projekt "Kooperace"
Projekt "Vzdělávání 2001"

Prosperitu malých a středních firem vytváří:

- a) podnikatelské prostředí – podmínky pro podnikání v ČR (následně v EU)
- b) lidské zdroje v malých a středních firmách – jejich kvalifikovanost, odbornost, kolektivita, schopnost komunikovat

Aplikace skupinového programu se zaměří právě na tento lidský potenciál. Úkolem bude naučit vlastníky, manažery i týmy zaměstnanců vše, co vede k prosperitě firmy na trhu hospodářské soutěže

výběr podnikatelských subjektů:

tři až šest subjektů z jednoho regionu – kraje :

- výrobní subjekt – firma do 50 zaměstnanců
- obchodní subjekt – firma do 50 zaměstnanců
- mikropodnik – firma do 5 zaměstnanců z jakéhokoliv odvětví.

Další podmínky výběru:

- většina subjektů podnikajících déle než tři roky
- jeden ze subjektů firma nová, na začátku podnikání či podnikající jeden rok, některé ze subjektů podnikající ve vlastních prostorách a nemovitostech
- některé ze subjektů podnikající v pronajatých prostorách
- část subjektů podnikajících s poskytnutými úvěry
- část subjektů podnikajících bez úvěrů či jiných finančních dotací
- část subjektů podnikajících využitím některého z programů Podpory MPO a MMR

vlastní průběh cvičebního projektu:

- základem projektu je přítomnost odborného kvalifikovaného školitele ve vybraném podnikatelském subjektu po dobu 14 – 21 dnů – tři týdny,
- cvičitel po celou dobu pracuje přímo s majitelem či manažerem podnikatelského subjektu při řešení denního provozu s cílem, navrhnout neoptimálnější variantu budoucího podnikatelského zaměření firmy nebo podnikatelského záměru,
- varianta bude obsahovat jednotlivé fáze podnikatelského zaměření od analýzy současného stavu firmy, jejího postavení na trhu hospodářské soutěže, využití vlastního i poskytnutého kapitálu, marketinkového výzkumu, až po stanovení cílů, pro které se firma rozhodne,
- součástí varianty budou přesně stanovená pravidla postupu jednotlivých etap další činnosti firmy pro dosažení stanoveného cíle

výběr školitele:

podmínkou výběru školitele budou tato kritéria:

- znalost problematiky příslušného odvětví – oboru v některé ze zemí EU a ČR
- potřebné vzdělání a odborná praxe
- odborné studium a praxe v obdobných projektech v rámci EU

Cvičitel po celou dobu pracuje přímo s majitelem či manažerem podnikatelského subjektu při řešení denního provozu s cílem, navrhnout neoptimálnější variantu budoucího podnikatelského zaměření firmy nebo podnikatelského záměru.

financování projektu:

- minimálně tři čtvrtiny nákladů z prostředků státu či jiných zdrojů
- jedna čtvrtina nákladů z prostředků podnikatelského subjektu / daňově odpočitatelné náklady/

Skupinový program v ČR by měl zmínit i informace o Programech na podporu MSP, které jsou státem vyhlášovány a ve vybraných firmách využít možností, které tyto Programy nabízejí. Tyto informace by měly zahrnovat i zmínku o existenci RPIC a BIC a jak lze tato poradenská centra pro prosperitu vybraných firem využít.

Zvláštní kapitola skupinového programu v ČR se bude věnovat i problematice "sesífování MSP".

Pro tento skupinový program je nutno připravit způsob výběru lektorů, stanovit systém jejich výuky a jejich financování (předpokládá se, že se budou školit i v rámci EU mimo území ČR a z prostředků, které na projekt budou vyčleněny z víceletých projektů EU).

Obdobným způsobem je potřeba stanovit způsob výběrů cvičitelů, tj. těch, kteří budou působit ve vybraných firmách v regionu, stanovit systém jejich výuky a jejich financování (u cvičitelů se předpokládá, že na jejich financování se bude určitým procentem podílet i vybraná firma, např.: 90 % stát, 10 % firma).

financování skupinového programu:

- a) z prostředků víceletých programů EU
- b) z prostředků MPO a MMR (pokud se podaří tento skupinový program zařadit mezi vyhlášené Programy pro rok 2001 – 2002)
- c) z prostředků vybraných firem (minimální část)

3.1.5

Benchmarking nástrojem rozvoje malých a středních podniků

Benchmarking je proces, který porovnává úroveň výkonu určitých podnikových činností mezi jednotlivými společnostmi nebo odděleními s cílem získat nové poznatky a zjistit jaké jsou možnosti pro zlepšení.

Benchmarking je informačním nástrojem pro dosažení konkurenčních výhod a trvalého zlepšování. Může být zaměřen na nejrůznější oblasti procesů. Ve velkých společnostech je benchmarking běžně používán, ale v malých firmách není ještě dostatečně rozšířen, ačkoliv právě zde může být velmi přínosný. Nejde při něm pouze o sběr dat a jejich porovnání. Benchmarking je proces, který porovnává úroveň výkonu určitých podnikových činností mezi jednotlivými společnostmi nebo odděleními s cílem získat nové poznatky a zjistit jaké jsou možnosti pro zlepšení.

Přínosy porovnání

Porovnáváním společnosti vůči svému okolí, lze změnit dosavadní uvažování podniku. Porovnávání je nutno chápat jako nástroj:

- zvyšování výkonnosti a trvalého zlepšování,
- účinnějšího školení,
- zvýšení růstových možností,
- zvýšení spokojenosti s pracovní náplní,
- řízení kvality a strategického plánování

Druhy porovnávání

Vedení firmy si musí předem definovat, jaké porovnání použije. Musí být určeno zda půjde např. o procesy, finanční výsledky, spokojenost zákazníků apod. Podle toho se pak rozlišuje:

- interní porovnávání,
- konkurenční porovnávání,
- funkční nebo odvětvové porovnávání,
- porovnání procesů

Postup porovnání

Porovnání musí být dobře strukturováno a plánováno. Obvykle jde o čtyři dílčí kroky:

- Plánování porovnání. Určují se procesy, které se mají porovnat. Definují se očekávání zákazníků a kritické činitele úspěchu;
- Sestavení týmu pro porovnání – pracovníci ze všech oblastí podniku, určí se organizace týmu;
- Sběr a analýza dat. Tato fáze může být organizována externí společností, nebo příslušným profesním sdružením (asociace, svazy), nebo může být zajištěna přímo firmami, které mají zájem o porovnání. Analýza výsledků ukáže odlišnosti, prostor pro zlepšení a kritická místa.
- Návrh opatření na základě výsledků analýzy a jejich implementace.

Zajištění spolupráce

Je-li benchmarking realizován pouze firmami, které mají zájem o porovnání, doporučuje se, aby tito partneři měli formální smlouvu o základních otázkách:

Z právního hlediska jde o tyto problémy:

- Očekávání partnerů, pokud jde o druh dat, které si případně vymění a o způsob jejich použití (komu mohou být dále poskytnuta atd.).
- Které informace mají zůstat důvěrné, včetně všech omezení a výhrad.
- Respektování autorských práv.
- Respektování předpisů ohledně nekalé soutěže a zachování konkurenčního prostředí.
- Těžištěm porovnání mají být informace umožňující vzájemné poučení. Všechny sdílené informace by měly být poctivé a jednoznačné.
- Určení informací, které mohou být partnerovi prospěšné, aniž by poskytující byl nucen odhalit strategicky důležité zdroje vlastní efektivity.

Porovnání je způsob, jak se firma může vyvíjet jiným než tradičním směrem a přiblížit se nejlepším vzorům (výrobky, služby, procesy, ...). Úspěch této metody předpokládá jasnou strategickou orientaci a pružnost, efektivní plánování, školení, komunikaci v podniku. Aby porovnání mělo smysl, musí být objektivní a cílevědomé a vyúsťovat v konkrétní opatření.

Uvedené zásady a principy nelze chápat jako konečný návod pro benchmarking, ale jako úvod pro zamýšlení jak je možno dosáhnout zlepšení ve firmě.

Z právního hlediska je důležitá dohoda partnerů, pokud jde o druh dat, které si případně vymění a o způsob jejich použití.



Základní informace o změnách v Zákoníku práce s platností od 1.1. 2001

Změny v Zákoníku práce jsou především zaměřené na harmonizaci českého pracovního práva s právem EU.

Upravené části se týkají především následujících oblastí:

Ponižování lidské důstojnosti

Za ponižování se považuje i nežádoucí chování sexuální povahy. Zvlášť zdůrazněná je povinnost rovného zacházení s muži a ženami apod. (§7, odst. 2-6).

Právo na informace

Prohlubuje se povinnost zaměstnavatele informovat:

a) **zaměstnance** o finanční situaci organizace, ekologických opatřeních, zamýšlených strukturálních změnách, stavu a struktuře zaměstnanců, apod. (§18, odst. 1, 2). Zaměstnanec by měl být také písemně informován o svých právech a povinnostech (délka dovolené, podmínky odměňování, pracovní doba apod.). (§32).

Nový orgán – rada zaměstnanců

Zaměstnanci si budou moci zajistit svá práva i tam, kde nepůsobí odborová organizace, a to pomocí zvolené rady zaměstnanců nebo zástupce pro oblast BOZP (ve firmách s více než 25 zaměstnanci min. 3 zástupci). (§24-25c)

Protikonkurenční opatření

V pracovní smlouvě lze písemně dohodnout, že zaměstnanec nesmí po ustanovenou dobu (max. 1 rok po ukončení pracovního poměru) vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet stejný předmět činnosti (§29).

Pracovní cesta a přeložení

Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu, je-li tato podmínka dohodnuta v pracovní smlouvě. (§38, odst.1)

Pracovní doba

Nejrozsáhlejší úpravy a nová omezení:

- Maximální délka pracovní doby je 40 hodin týdně, v dvousměnném provozu 38,75 hodin týdně a ve třisměnném provozu 37,5 hodin týdně (§83-83a).
- Zpřesňuje se pojem rovnoměrného a nerovnoměrného rozvržení pracovní doby (max. trvání směny 12 hodin, povinnost písemného rozvrhu směn a informování zaměstnance min. 2 týdny předem) (§84-85).
- Zavádí se ustanovení o pružné pracovní době, jejích formách, řešení překážek v práci a přesčasů při pružné pracovní době (§85a-85d).

Zpřesňuje se pojem rovnoměrného a nerovnoměrného rozvržení pracovní doby (max. trvání směny 12 hodin, povinnost písemného rozvrhu směn a informování zaměstnance min. 2 týdny předem) (§84-85).

- Nově vzniká povinnost vést evidenci pracovní doby, vč. přesčasů, pracovní pohotovosti a noční práce u jednotlivých zaměstnanců. (§94)
- Úpravy povinné přestávky po 4,5 hodinách na 30 minut přestávky na jídlo, která se nezapočítává do pracovní doby (§89)
- Pracovní pohotovost na pracovišti nejvýše 400 hod. ročně
- Práci přesčas nad stanovený limit (max. 150 hodin ročně a 8 hodin týdně) může zaměstnavatel (ve zvláštních případech) dohodnout s úřadem práce do 416 hodin ročně. Úřady práce již nebudou schvalovat výjimky (§96)
- Noční směny – zaměstnavatel je povinen zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl vyšetřen lékařem. Tuto zdravotní péči nehradí zaměstnanec (§99)

Dovolená

Zvyšuje se základní výměra dovolené na 4 týdny v roce pro všechny zaměstnance bez dosavadního rozlišování odpracované doby (§102).

Zvyšuje se základní výměra dovolené na 4 týdny v roce pro všechny zaměstnance bez dosavadního rozlišování odpracované doby (§102). Komplexně se řeší nárok na dodatkovou dovolenou (§105). Zvyšuje se také dosavadní min. délka dovolené z 2 týdnů na 4 týdny a zaměstnavatel je povinen určit zaměstnanci tuto dovolenou k čerpání v kalendářním roce (§109, odst. 2).

Rodičovská dovolená

Zavádí se pojem “rodičovská dovolená”, v jejímž rámci i muž získává práva související s péčí o dítě (mladším 3 let) jako žena, tzn. ochranná lhůta, navázání řádné dovolené na rodičovskou dovolenou apod.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Tato kapitola je podrobně nově rozpracována s výčtem pravidel týkajících se prevence rizik, odborné způsobilosti, ochranných prostředků, bezpečnostních značek a signálů, pracovních úrazů atd. (§132-138)

A další úpravy.

Hlavní zásady výběru

Před pohovorem

Promyslete si předem, jak získáte důkazy pro vyhodnocení schopností uchazeče.

Ujasněte si:

- kritéria, podle nichž budete uchazeče hodnotit (vzdělání, praxe, povahové rysy)
- časový rozvrh a kdo se bude podílet na výběru

Proveďte, zda:

- jste si pozorně přečetli formulář žádosti o zaměstnání/životopis,
- znáte klíčové informace o uchazeči,
- dovedete atraktivně prezentovat vlastní firmu a nabízenou pozici.

Zajistěte:

- aby byla pro pohovor připravena místnost
- abyste měl na pohovor dost času a nebyl nikým rušen.

Promyslete si:

- jak zařídíte, aby se uchazeč uvolnil;
- jak budete řídit a usměrňovat pohovor;
- jak získáte důkazy pro vyhodnocení schopností uchazeče;
- jak budete užívat různých druhů otázek;
- jak si budete zapisovat své názory a pozorování.

V průběhu pohovoru

Nezapomeňte:

- klást náročné, stimulující otázky;
- dát kandidátovi čas, aby si rozmyslel, co odpoví;
- poslouchat aktivně a se zájmem;
- udělat si po určité době souhrn;
- vést pohovor podle svého plánu a sledovat přitom vymezený čas.

Vyvarujte se:

- příliš mnoho mluvit;
- používat sugestivní, vágní a uzavřené otázky;
- vypadat znuděně;
- dělat si dlouhé poznámky.

Po pohovoru

- vymezte si chvíli čas a o výsledku pohovoru přemýšlejte;
- запиšte své dojmy a poznámky pro porovnání s dalším uchazečem;
- buďte objektivní a uvádějte příklady pro podporu svých závěrů;

Podpůrné programy malého a středního podnikání v roce 1999 a kontaktní místa

Podpora rozvoje MSP z prostředků státního rozpočtu je v ČR zajišťována v souladu se zákonem č. 299/1992 Sb., prostřednictvím programů finanční podpory vyhlášených ve veřejných sdělovacích prostředcích. Programy jsou vyhlášený v ročních intervalech, nástrojem podpory je záruka za úvěr, záruka investorům rozvojového a rizikového kapitálu, příspěvek na úhradu úroků, úvěr se sníženou úrokovou sazbou, bezúročná půjčka a dotace.

Od roku 1992 bylo dosud prostřednictvím ČMZRB ze státního rozpočtu uvolněno na programové podpory více než 6,5 mld. Kč. Bylo podpořeno téměř 8 500 projektů MSP, záruky za úvěry byly poskytnuty ve výši 8 mld. Kč. Realizace podpořených projektů představuje vznik více než 590 tis. nových pracovních míst.

Programy jsou zaměřeny na podporu projektů nových technologií, materiálů a informačních systémů. Podpora je poskytována nejvýše do 50 % nákladů na projekt.

Podpora inovačního podnikání malých a středních podniků je z prostředků státního rozpočtu zajišťována prostřednictvím programů výzkumu, vývoje, rozvoje techniky a technologií, v souladu se zákonem č. 2/1995 Sb., o státní podpoře výzkumu a vývoje. Programy jsou zaměřeny na podporu projektů nových technologií, materiálů a informačních systémů. Podpora je poskytována nejvýše do 50 % nákladů na projekt, převážně formou nenávratné finanční výpomoci splatné do 4 let po ukončení řešení projektu.

Poradenské a informační služby jsou poskytovány prostřednictvím sítě 22 Regionálních poradenských a informačních center (RPIC), jejichž působnost pokrývá 58 okresů, tj. 80 % území ČR, a prostřednictvím sítě 5 podnikatelských a inovačních center (BIC). Prostřednictvím těchto center získávají podnikatelé finančně zvýhodněné poradenství, informace a další služby.

RPIC poskytují bezplatné úvodní a odborné konzultace a další poradenské služby, napomáhají k založení nových firem a spolupracují s nimi při vypracování společenských smluv, žádostí o zápis do Obchodního rejstříku, formulování podnikatelské strategie apod.

Síť inovačních podnikatelských center, Business Innovation Centre (BIC), je součástí evropské sítě Business Innovation Centre (EBN). Do této sítě je zařazeno celkem 5 center na území ČR. Hlavní činností BIC je poskytování poradenských a informačních služeb pro malé a střední podniky a provozování podnikatelských inkubátorů zaměřených na začínající inovační MSP.

Služby poskytované sítí RPIC a BIC jsou podporovány z prostředků státního rozpočtu a programu Phare.

Vláda České republiky schválila programy podpory malého a středního podnikání na rok 1999 usnesením ze dne 9.12.1998 č. 815.

Schváleny a vyhlášeny byly následující programy:

plošné programy pro území celé České republiky

ZÁRUKA	program cenově zvýhodněných záruk pro malé a střední podnikatele
KREDIT	program úvěrů pro malé podnikatele
TRH	program podpory malým a středním podnikům v přípravě podmínek vstupu do jednotného trhu EU
SPECIAL	program podpory malých a středních podniků podporujících zaměstnávání občanů z problémových skupin obyvatelstva
KAPITÁL	program podpory malých a středních podniků poskytováním záruk investorům rizikového a rozvojového kapitálu
PODPORA EXPORTU	program podpory informačních, poradenských a vzdělávacích služeb pro export malých a středních podniků

programy regionální

REGION	program podpory malých podniků ve vybraných regionech
VESNICE	program podpory malých a středních podniků v obcích do 1999 obyvatel
REGENERACE	program podpory podnikání v památkových rezervacích a zónách
PREFERENCE	program úvěrů pro malé podnikatele na území strukturálně postižených regionů

V průběhu roku 1999 byly Ministerstvem průmyslu a obchodu vyhlášeny další tři programy:

	Program podpory poradenství a inovačního podnikání pro malé a střední podniky
DESIGN	program podpory designu v malých a středních podnicích
MALÉ PŮJČKY	program nebankovních úvěrů pro malé podniky

V rámci Hospodářské komory existují podpůrné programy pro podporu kontroly jakosti, kde společnost může získat až 50 % finanční podporu při zavádění ISO norem.

Také v rámci Hospodářské komory existují podpůrné programy pro podporu kontroly jakosti, kde společnost může získat až 50 % finanční podporu při zavádění ISO norem.

Vláda právě schvaluje podpůrné projekty pro rok 2001. Tyto dokumenty budou dostupné na webových stránkách Hospodářské komory a Svazu průmyslu a obchodu.

Efektivní zpětná vazba

Přesná

- Zaměřte se na fakta, ne na domněnky nebo pomluvy.
- Nikdy neříkejte: "Slyšel jsem, že děláš....."
- Snažte se hodně chválit, ale buďte upřímní.

Výstižná

- Buďte přesní ohledně změn, které chcete.
- Nemluvte příliš obšírně a nepřehánějte používání přídavných jmen
- Mějte na paměti, že druhá osoba má právo udělat chybu.

Včasná

- Co nejdříve po provedeném výkonu

Specifická

- Raději udávejte konkrétní příklady, než abyste mluvili v obecné rovině.
- Raději kritizujte chování, výkon než osobu.

Originální

- Dovolte druhé osobě mluvit a poslouvejte ji/ho pozorně.
- Vše řekněte pouze jednou

Nezbytná

- Není nutné říkat vše – lidé se často soustředí na negativní věci mnohem více

Mějte na paměti, že druhá osoba má právo udělat chybu.

¹ Přesné znění odpovědí je následující:

1. Pevná měsíční mzda bez dalších nároků na jakékoliv prémie, bonusy, atd.
2. Základní mzda (výrazně nižší, než je pevná měsíční mzda v bodě 1) s možností získat bonusy a prémie, jejichž výše může v případě velmi nadprůměrného výkonu i přesáhnout pevnou měsíční mzdu v bodě 1.

^{*)} koluzní – tajně sjednané (pozn. zpracovatele)

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND

Národní vzdělávací fond (NVF) řídí, uskutečňuje a podporuje programy a projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice. Jeho posláním je především:

- rozvíjet celoživotní vzdělávání;
- zvyšovat kvalitu a efektivnost rozvoje lidských zdrojů;
- podporovat zaměstnanost a sociální rozvoj.

NVF zjišťuje nové potřeby, sleduje a srovnává české, evropské a světové tendence a zkušenosti. Rozvojem lidského kapitálu podporuje společenskou a hospodářskou transformaci České republiky, zvyšování kvality řízení a konkurenceschopnosti českých podniků a připravenost České republiky na vstup do Evropské Unie.

NVF je nezávislá nezisková organizace založená ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 1994. Aktivity a služby NVF jsou financovány ze zdrojů poskytnutých Evropskou Komisí (zejména prostřednictvím programu Phare), Evropskou nadací pro vzdělávání (ETF), ministerstvy a jinými orgány veřejné správy a soukromým sektorem. O zaměření činností NVF a využívání prostředků rozhoduje správní rada, v níž jsou zastoupena klíčová ministerstva a další vládní orgány, sociální partneři, podnikatelská sféra a vzdělávací sektor.

Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice

NVF usiluje o to, aby se rozvoj lidských zdrojů v České republice, včetně všech fází a oblastí vzdělávání, cílevědomě zaměřoval na strategické cíle hospodářského a sociálního rozvoje společnosti. Proto vypracoval řadu analytických studií, expertíz a koncepcí lidského kapitálu v soukromém i veřejném sektoru a to z různých hledisek: vztah vzdělávání a zaměstnanosti, konkurenceschopnosti, financování dalšího vzdělávání, role sociálních partnerů aj. Vyrcholením těchto aktivit je návrh národní strategie, zpracovaný interdisciplinárním týmem předních českých a zahraničních expertů ve spolupráci s odborníky z veřejných a soukromých institucí a vzdělávací a akademické sféry. Pro podporu přijetí a praktické aplikace nových strategických přístupů byly zpracovány metodické návody, jejichž cílem je poskytnout odbornou pomoc organizacím a institucím, které se rozhodnou uvádět strategický přístup k rozvíjení lidského kapitálu do života.

Podrobnější informace o programech a projektech Národního vzdělávacího fondu jsou uveřejněny na adrese: <http://www.nvf.cz>

Národní vzdělávací fond
Václavské náměstí 43
110 00 Praha 1
tel: 02/2224 7361, 2224 7332
fax: 02/24 21 44 75
e-mail: mail@nvf.cz

Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Zpracoval: Kolektiv autorů

Vydal: Národní vzdělávací fond

Grafické zpracování a tisk: JanAltonDesign

Náklad: 500

Počet stran: 39

Rok vydání: 2000

V rámci projektu "Podpora strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů" vznikly tři metodické příručky. Jejich cílem je poskytnout odbornou pomoc organizacím a institucím, které se rozhodly uvádět strategický přístup k rozvíjení lidských zdrojů do života. Příručky byly zpracovány na základě pracovních seminářů vedených odborníky z holandské univerzity Fontys, irské národní vzdělávací agentury FÁS a po-radenské společnosti PricewaterhouseCoopers. Na seminářích, kterých se účastnili specialisté na lidské zdroje z různých organizací ze soukromého i veřejného sektoru, byla analyzována současná situace v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice a možnosti dalšího vývoje. Byly prezentovány různé modely a rozvojové programy používané v zahraničí a úspěšné příklady rozvoje a řízení lidských zdrojů v České republice.

Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Příručka je určena především manažerům, vlastníkům a personalistům z malých a středních podniků. V příručce je analyzován současný stav malých a středních podniků v České republice a uvedeny kritické oblasti pro tyto podniky. Pozornost je věnována především problematice lidských zdrojů a jejich významu pro malé a střední podniky. Odborníci zde mohou nalézt hlavní zásady účinného řízení lidských zdrojů se zřetelem na specifickou situaci malých a středních podniků, například v oblasti nábory zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a využívání Internetu pro personální práci. Jedním z hlavních nástrojů rozvoje malých a středních podniků je zde kooperace a sdružování. Příručka uvádí praktické příklady realizace programů rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích ze zahraničí i České republiky.

Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů

Příručka je určena širokému spektru odborníků, kteří mohou svou činností přispět k rozvoji lidských zdrojů v rámci určitého regionu. Jedná se o odborníky z krajských a obecních úřadů, vzdělávacích institucí, úřadů práce, profesních sdružení a významných zaměstnavatelů i malých firem v daném regionu. Příručka se zabývá analýzou lidských zdrojů z regionálního pohledu, praktickou formou uvádí nástroje, které lze využít pro rozvoj lidských zdrojů v regionech. Pozornost je věnována také komunikaci mezi relevantními institucemi a podniky a koordinaci jejich činností. Cennou součástí příručky jsou především případové studie popisující úspěšné programy na podporu regionálního rozvoje lidských zdrojů v zahraničí a jejich aplikace v českém prostředí.

Rozvoj lidských zdrojů ve firemním prostředí

Příručka je určena především pro pracovníky personálních oddělení soukromých společností i organizací veřejného sektoru. Zabývá se různými vlivy vnějšího prostředí na lidské zdroje v organizacích, podnikovou strategií lidských zdrojů na základě indikátorů z personálního benchmarkingu. Zvláštní pozornost je věnována využívání informačních technologií ke zvýšení výkonu lidských zdrojů a budoucímu vývoji e-businessu v lidských zdrojích. Dalším tématem je zlepšování dovedností pracovníků v rámci vzdělávání na pracovišti, jsou uvedeny různé manažerské nástroje na podporu učebního procesu a je představen koncept „corporate school“. Příručka obsahuje několik případových studií o programech a modelech rozvoje lidských zdrojů uplatňovaných v úspěšných firmách v České republice i zahraničí.