



Nabídka pracovních sil na trhu práce z hlediska struktury typu zaměstnání odpovídá v globálu reálnému složení ekonomicky aktivních osob. Existují však rozdíly a naznačují, že v současné době (proti minulému roku a 1. pololetí 1996) požadavky na pracovní síly směřují k pracovníkům s vyšší kvalifikací. Do určité míry to ovlivňuje zaměstnávání cizinců. Podle posledních údajů bylo v ČR k 30. 9. 1996 zaměstnáno 70 478 cizinců, kteří měli k zaměstnání u nás povolení a 72 902 Slováků, kteří takové povolení nepotřebují, celkem tedy oficiálně 143 tisíc cizinců. Proti stavu před třemi roky se jejich počet ztrojnásobil. Vedle toho podle odhadu pracuje u nás dalších 100 tisíc cizinců tzv. načerno. Většina těchto pracovníků, s výjimkou části občanů slovenského státu, nachází zaměstnání tam, kde není požadována vyšší kvalifikace.

Ke konci roku 1995 bylo možné přisoudit kvalifikaci technicko-hospodářských pracovníků 42 osobám ze sta z cel-

kového počtu pracujících a kvalifikaci dělnického povolání 58 osobám ze sta. Mezi nezaměstnanými evidovanými úřady práce k 30. 9. 1996 bylo 62 % dělníků (koncem února 1996 to bylo 69 %), 20,2 % technicko-hospodářských pracovníků (koncem února 18,8 %) a 18,3 % absolventů všech typů škol (koncem února 12,2 %), kteří ještě do zaměstnání nastoupili. Po rozdělení těchto absolventů mezi dělníky a technicko-hospodářské pracovníky zhruba podle typů škol pak ze všech uchazečů o práci je dělníků 74 % (v únoru 77 %) a technicko-hospodářských pracovníků 26 % (v únoru 23 %).

Problémem nabídky a poptávky na trhu práce (spíše politiky zaměstnanosti pro Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a úřady práce) je zaměstnávání osob bez práce se změněnou pracovní schopností. Ke konci února letošního roku se ucházelo o práci 24 tisíc těchto osob (15 % nezaměstnaných), ke konci září již 31 tisíc (18 % nezaměstnaných). (vac)

## Úloha vzdělávání manažerů

V Klubu techniků na Novotného lávce v Praze se konala **konference na téma Úloha vzdělávání manažerů pro rozvoj podniku**. Pořadatelem byl Masarykův ústav vyšších studií v Praze, jehož hlavní náplní je celoživotní vzdělávání postgraduálního typu. Nabízí mj. i program MBA provozovaný ve spolupráci s Sheffield Business School ve Velké Británii. Tento program nabízí vzdělávání především v oblasti managementu, mj. Master of Business Administration, Certifikát v managementu s výukou angličtiny, Collaborative Management Development programme, Vrcholové řízení a roz-

hodování, Inženýrská informatika, Inženýrská pedagogika atd. Nabízené programy mají formu postgraduálního vzdělávání pro absolventy českých a zahraničních univerzit, krátkých kurzů se speciální tematikou pro podniky či konzultačního a poradenského servisu v managementu. Na konferenci, uspořádané k pětiletému výročí vzdělávacího programu MBA, vystoupili vedle odborníků z obou ústavů též zástupci dalších vzdělávacích institucí a přední manažeri významných podniků, kteří ocenili přínos programu MBA pro rozvoj podnikání v ČR. (mk)

## Podnikání ve východním Německu

BONN (ČTK) – V nových spolkových zemích bylo v loňském roce zřízeno o 27 tisíc firem více, než kolik jich zaniklo. Celkem bylo založeno 76 tisíc nových firem a 49 tisíc jich bylo likvidováno, počet případů platební neschopnosti přitom dosáhl 5874. Od roku 1991 čistý přírůstek nových firem ve východním Německu činí 296 tisíc, oznámila spolková vláda.

Kupci bývalých státních podniků, jejich částí a nemovitostí v bývalé NDR se zavázali, že vytvoří či zachovají celkem 895 tisíc pracovních míst a investují 141 miliard DEM. V loňském roce byly plány na udržení a vytvoření nových pracovních míst splněny celkem na 115 procent, v případě nových investic dokonce na 134 procent.

**hn**

**Kariéra**

PO TELEFONU

Hledáte-li zaměstnání, volejte

0609-3140-01

Nabízíte-li zaměstnání, volejte

0609-3140-02

Denně aktualizovaná nabídka volných míst a uchazečů o zaměstnání  
24 hod. denně. Tel. popl. 26 Kč/min. z celé ČR.

Rada podobných otázek je stále aktuální. Porovnejme je pohledem přímé účasti zaměstnanců na řízení včetně snahy o docílení zeštíhlení výroby.

Praxe potvrdila, že kombinace flexibilního řízení technologií není slučitelná s tradičním taylorismem. Německé podniky definují pozici managementu v řízení flexibilní a šťihlé výroby jako docilování rušení pozic a lámání struktur na cestě k zákazníkovi (rozměje pracovních pozic a organizačních struktur). Ekonomický efekt docilují radikálními prostředky v součinnosti se zaměstnanci, resp. v mnoha případech s firemními odbory. Dohoda vedení a zaměstnanců (resp. odborů) zní: Šťihlá výroba je krátkodobou nutností, východiskem a cestou je intenzifikace práce (nikoliv prostá redukce míst a nákladů), dokonalejší a propracovanější organizace, lepší informační úroveň a komunikace na všech stupních. Klíčem pak integrace lidí, cílů a úkolů firmy.

Jak je to s mýtem japonské produktivity, odpověděla jedna ze studií European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (1996).

Chtěla ověřit tvrzení, že v produktivitě a kvalitě jsou japonské firmy (zejména automobilky) dvakrát efektivnější než evropské. Studie přinesla zjištění, že úroveň produktivity práce vyjádřená

jednu hodinu práce má stejnou pracovní dobu malou roli, rozhodující je vztah mezi stálých zaměstnanců a nízkou mzdou za jednu hodinu (nákladem pracovní síly). Míra fluktuace činila u největších firem pouze 5 % ročně 15 % u japonských. Závěr: kurenční výhoda je na straně meckých automobilek.

### Zjištění výzvou

Ač to může znít překvapivě pro mnoho německých manažerů, se stala tato zjištění výzvou. Prostřední zvýšení produktivity možné docílit změnami v organizaci práce a lepším využitím potenciálu lidí. Jako téměř klasický příklad v daném směru se firma Opel. I v Německu všude jinde na světě platí, že však nejde tak říkajíc přesně

Je, nebo není paradoxem, že německý úspěch stojí na japonské metodě kaizen? Ano i ne. V případě si kaizen vykládáme jak přetrvávající zlepšování – continuous improvement. Jaký je přínosdy neustálého zlepšování? F

me se jej z názornosti (viz. tabu) Jdeme však dále ve zkoumání původní otázky, zda je německý úspěch dílem japonského

### Kaizen v Evropě

Aplikací hlavních principů kaizen se skutečně docílilo

	Tradiční přístup	Metoda neustálého zlepšování
<b>cíle - efekty:</b>	krátkodobé orientace na okamžité výsledky («fast buck»)	dlouhodobé růst efektivity nepřetržitě neustálé zdokonalování
<b>rozsah:</b>	zejména oblast podnikové ekonomiky	ekonomická a sociální oblast podniku
<b>prostředky:</b>	metody řízení	metody vedení s důrazem na skupinovou aktivitu a práci
<b>nositelé aktivity:</b>	manažeri, poradci	experti, skupiny (týmy), skupiny mluvčí
<b>docilovaný efekt:</b>	organizované řízení	sdílení řízení, sdílení profitu stejné šance všem (profit sharing)
<b>motivace:</b>	relativně nízká	poměrně vysoká

## KONFERENCE

# V ČR chybějí techničtí

Na odliv tvůrčích inženýrských pracovníků z průmyslu, technických vysokých škol a z toho vyplývající ztrátu konkurenceschopnosti našich výrobků upozorňuje memorandum, které iniciovali účastníci vědecké konference, kterou pořádala VŠB – Technická univerzita Ostrava pod názvem Výchova konstruktérů na vysokých školách ve vztahu k českému strojírenství.

Jak uvedl rektor VŠB Tomáš Čermák, cílem konference bylo analyzovat současnou situaci v oblasti tvůrčích pracovníků v našem průmyslu. Účastníci konference, kterými byli zástupci technických univerzit a nejvýznamnějších průmyslových pod-

niků, konstatovali prohlubující se krizový odliv tvůrčích pracovníků. Tuto ztrátu podle T. Čermáka nelze kompenzovat novými absolventy vysokých škol, se projevuje zejména v technických oborech. V loňském roce nepostoupil na vysoké školy 60 procent studentů VŠB do 60. ročníku, což znamená, že s každým pátým studentem odchází z VŠB do zahraničí každý pátý student.

Absolventi středních a gymnázií raději volí vysoké školy ekonomického zaměření práva, medicíny atd. T. Čermáka je tato skutečnost jednou z hlavních příčin české výroby se daleko prosazují na domácích

HN - příloha KARIÉRA  
11/11/96