OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

IX. SOUHRNNÁ POLOLETNÍ ZPRÁVA

Organizace evaluačně – expertních fokusních skupin OP LZZ 2010

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

evropský sociální fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MPSV

Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 1
128 01 Praha 2

Zpracovatel:

RegioPartner, s.r.o.
Prosecká 412/74
190 00 Praha 9

Tato zpráva je výstupem ze zakázky „Organizace evaluačně – expertních fokusních skupin OP LZZ 2010“ financované z projektu technické spolupráce OP LZZ „Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015“ (číslo projektu CZ.1.04/6.1.00/09.00016).

V Praze, dne 31. 3. 2015

Obsah:

SEZNAM ZKRATEK **4**

1. ÚVOD **5**

2. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU **6**

2.1 Přehled realizovaných fokusních skupin 6
2.2 Přehled fokusních skupin v přípravě 6

3. SYNTÉZA ZJIŠTĚNÍ PLYNOUCÍ Z REALIZOVANÝCH FS **7**

3.1 Význam lidských zdrojů v podnicích 7
3.2 Vzdělávací potřeby pracovníků technických a netechnických profesí 7
3.3 Vzdělávací potřeby managementu 10
3.4 Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů (age management, work-life balance apod.) 11
3.5 Kvalita dalšího vzdělávání 12
3.6 Zkušenosti s projekty financovanými z ESF 12

4. SOUHRN DOPORUČENÍ PRO PŘÍPRAVU VÝZEV OP ZAMĚSTNANOST **14**

5. SOUHRN DOPORUČENÍ PRO REALIZACI DALŠÍCH FOKUSNÍCH SKUPIN **17**

PŘÍLOHY **18**

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
FS	Fokusní skupina
HK	Hospodářská komora
HR	Human resources
IT	Informační technologie
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NSK	Národní soustava kvalifikací
NSP	Národní soustava povolání
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SŠ	Střední škola
PO	Prioritní osa
ŘO	Řídící orgán
ÚP	Úřad práce
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

1. ÚVOD

Pololetní zpráva je souhrnným výstupem projektu **„Organizace evaluačně - expertních fokusních skupin OP LZZ 2010“** a jejím účelem je sumarizovat hlavní doporučení vzešlé z realizace fokusních skupin (dále jen FS) v daném období.

Projekt „Organizace evaluačně – expertních fokusních skupin OP LZZ 2010“ má za cíl průběžně přispívat **k formulaci připravovaných výzev**, identifikovat vhodné **zjednodušení implementace OP LZZ** a v neposlední řadě **poskytnout podněty k přípravám dalšího programovacího období**, zejména prostřednictvím sběru a analýzy informací a názorů stakeholderů z terénu (žadatelé, příjemci, experti, zástupci implementačních subjektů).

IX. souhrnná pololetní zpráva má standardizovaný charakter kopírující strukturu předchozích souhrnných zpráv.

2. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU

Projekt byl zahájen podpisem smlouvy dne 3. 1. 2011. K tomuto datu se konala úvodní schůzka k projektu, na které byl evaluátor informován o základních představách zadavatele o realizaci fokusních skupin.

Příprava jednotlivých fokusních skupin probíhá dle následujících základních kroků:

- Oznámení zadavatele o potřebě konání FS (emailem)
- Schůzka řešitelského týmu se zadavatelem a odborným garantem zadavatele
- Vytipování a oslovení externího oponenta (je-li relevantní pro danou FS)
- Oslovení potenciálních účastníků
- Předvýzkum a příprava scénáře (ve spolupráci s externím oponentem)
- Vlastní realizace FS
- Zpracování Tematické průběžné zprávy

2.1 Přehled realizovaných fokusních skupin

Ve sledovaném období, tj. od 1. 10. 2014 do 31. 3. 2015 byly realizovány tři FS. Jedná se o následující FS:

Číslo FS	Název FS	Termín konání FS
FS 2	Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (MSP a OSVČ)	9. 1. 2015
FS 3	Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (velké podniky)	12. 1. 2015
FS 4	Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (velké podniky)	12. 1. 2015

Ke každé z výše uvedených FS evaluátor zpracoval Tematickou průběžnou zprávu. Tato zpráva shrnuje hlavní zjištění vzešlá z diskuse a doporučení zejména pro nastavení budoucích výzev OPZ. Na všech třech FS byl účasten odborný oponent. Tematické zprávy byly připomínkovány zadavatelem a posléze uveřejněny na ESF fóru k širší diskusi.

2.2 Přehled fokusních skupin v přípravě

V současné době není v přípravě žádná FS.

3. SYNTÉZA ZJIŠTĚNÍ PLYNOUCÍ Z REALIZOVANÝCH FS

Cílem všech tří realizovaných fokusních skupin bylo vydefinovat rozvojové potřeby podniků v oblasti lidských zdrojů, a přispět tak náměty k obsahovému zaměření nových výzev z OP Zaměstnanost 2014 – 2020.

Podle zadání se scénář zaměřil na jednotlivé oblasti rozvoje lidských zdrojů v těchto okruzích:

- Význam lidských zdrojů v podnicích a identifikace slabých míst.
- Vzdělávací potřeby pracovníků podniku (řadových pracovníků, vrcholového a středního managementu a HR managementu).
- Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů.
- Zkušenosti s dotacemi ESF ze strany podnikatelských subjektů.

Ačkoliv téma FS bylo shodné, jednotlivé FS se odlišovaly typem účastníků. FS 2 byla zaměřena na rozvojové potřeby malých a středních podniků a OSVČ, FS 3 a 4 na potřeby velkých podniků. Nepodařilo se naplnit původní záměr, kdy FS 3 měla být zaměřena výhradně na velké výrobní podniky a FS 4 výhradně na velké podniky z oblasti služeb. Ve FS 3 i 4 byli účastníci obou typů velkých podniků, nicméně u FS 4 akcent na oblast služeb převažoval.

Kromě zástupců konkrétních podniků se FS účastnili také zástupci hospodářské komory, asociací a cechů a také vzdělávacích institucí.

3.1 Význam lidských zdrojů v podnicích

Péče o zaměstnance a jejich další vzdělávání je významnou rozvojovou potřebou jak pro MSP a OSVČ, tak pro velké podniky výrobního charakteru i sektoru služeb. Na rozvoj lidských zdrojů, konkrétně vzdělávání a zajištění kvalifikovaných pracovníků je v podnicích kladen značný důraz. Obecně lze říci, že rozvoj lidských zdrojů stojí v hierarchii podniků na jednom z předních míst. Nicméně existují významné rozdíly v možnostech investovat do vzdělávání svých zaměstnanců vyplývající ze specifik dané velikostní kategorie podnikatelského subjektu.

OSVČ a malé podniky jsou charakteristické omezenými personálními i finančními možnostmi a proto je vzdělávání často směřováno pouze na zajištění nutných školení vyžadovaných zákonem. Část středních podniků již disponuje personálním útvarem, proto rozvoj lidských zdrojů může mít charakter ucelené koncepce. Naproti tomu velké firmy jak výrobního charakteru, tak z oblasti služeb, disponují rozsáhlými personálními útvary a HR ředitel je většinou součástí strategického vedení firmy a podílí se na strategickém řízení. Tyto podniky pak mají větší finanční možnosti investovat do vzdělávání, které je účelné poskytnout svým zaměstnancům.

Potřeba vzdělávání je zřejmá jak na úrovni běžných pracovníků, tak na úrovni managementu a specificky pak HR managementu (zejména v případě středních a velkých podniků).

3.2 Vzdělávací potřeby pracovníků technických a netechnických profesí

Potřeba vzdělávání a dalšího rozvoje je ze strany podnikatelských subjektů shledávána jak u pracovníků technických, tak netechnických profesí a to s ohledem na zaměření podnikatelské činnosti. Důraz na vzdělávání v technických a řemeslných oborech lze spatřovat zejména u OSVČ,

živnostníků a výrobních podniků. Podniky z oblasti služeb preferují vzdělávací aktivity zaměřené na měkké dovednosti nutné pro správnou komunikaci se zákazníky.

3.2.1 Vzdělávací potřeby pracovníků v technických oborech

Klíčovým zjištěním všech tří realizovaných FS je naprostý nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických a řemeslných oborech, a to jak na úrovni pracovníků s výučním listem, tak se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Tento problém je zcela zásadní, postihuje všechny velikostní kategorie podniků (zejména výrobního charakteru a OSVČ (živnostníky)) a významným způsobem limituje schopnost podniků realizovat zakázky. Markantní nedostatek technických pracovníků se projevuje především v technicky náročných oborech zpracovatelského průmyslu, nicméně jejich deficit pociťují i firmy z oblasti služeb a obchodu (např. potřeba IT specialistů).

Za nejvýznamnější rozvojovou potřebu lze proto považovat zajištění odpovídající kvantity a kvality technicky kvalifikovaných pracovníků. Jejich nedostatek je možné spatřovat jak v kategorii účastníků počátečního vzdělávání (učňů a studentů), tak v kategorii absolventů a pracovníků, kteří na trhu práce již nějakou dobu působí.

3.2.1.1 Účastníci počátečního vzdělávání

Důvody nedostatku kvalifikovaných pracovníků je možné spatřovat již v systému počátečního vzdělávání. Odborná učiliště a střední školy se potýkají s nedostatkem žáků, který je dán nejen klesajícím počtem dětí daným nižšími populačními ročníky, ale také negativním image technických a řemeslných profesí.

Účastníci napříč FS se shodli na tom, že je nezbytné zaměřit úsilí na potlačení negativního vnímání těchto profesí, a to přímým působením nejen na děti a žáky, ale zejména na jejich rodiče (např. i prostřednictvím možnosti financovat účast na veletrzích, výstavách, jobdays, ale i technických kroužků na ZŠ za účasti pracovníků firem apod.). Jako významný motivační faktor pro výběr studijního oboru absolventů základních škol je považováno zavedení stipendií na učilištích.

Závažným problémem technického školství je nedostatečná praktická výuka. V současné době jsou praxe učňů realizovány v učilištích, přičemž kvalita těchto praxí je velmi nízká. Souvisí to mimo jiné se zastaralým přístrojovým vybavením ve školách, které neodpovídá současnému technologickému pokroku. Důležitou podmínkou zvýšení kvality absolventů je proto přesunutí praxí žáků a studentů přímo do firem. Spolupráce se školami (učilišti, SŠ i VŠ) za účelem zvyšování praxe učňů a studentů je proto významnou oblastí, kam zejména velké podniky, a to jak podniky výrobní, tak ze sektoru služeb, zaměřují své úsilí. Mnohé firmy financují partnerské programy, avšak finanční náročnost těchto aktivit je vysoká.

Důležitou úlohu ve spolupráci se školami mohou hrát i malé firmy a živnostníci, a to především nabídkou praxí studentům a učňům. Tím si mohou zajistit posílení vlastní kapacity a zajištění kvalifikované pracovní síly do budoucna. Je proto potřeba motivovat menší firmy a šířit povědomí o výhodách takovéto spolupráce.

V souvislosti se sladěním potřeb nabídkové a poptávkové strany trhu práce je nezbytné sledovat kvalifikační potřeby a propojit analýzy a predikce trhu práce s nabízenými studijními a učebními obory. To vyžaduje systematická a konkrétní opatření pro navyšování studentů a učňů, potažmo pracovníků v oborech, ve kterých je poptávka ze strany zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že řešení nedostatku kvalifikovaných pracovníků má systémový a komplexní charakter, je nutný koordinovaný

přístup širokého spektra zodpovědných institucí (MPSV, MŠMT, oborové asociace, svazy, komory a další), neboť jeho řešení vyžaduje kroky jak v oblasti počátečního vzdělávání, tak v oblasti dalšího vzdělávání.

3.2.1.2 Účastníci trhu práce a absolventi

Účastníci trhu práce, stejně jako absolventi, velmi často nedisponují odpovídajícími kvalifikačními dovednostmi, které jsou pro výkon technických profesí potřebné.

Podobně jako u účastníků počátečního vzdělávání a absolventů, se i u účastníků trhu práce projevuje snížená ochota vykonávat technické profese. Mnohé firmy, spíše střední a velké, již proto rezignovaly na nábor kvalifikovaných pracovníků a přijímají pracovníky i jiných, netechnických profesí. To vyžaduje zajistit těmto pracovníkům nezbytné přeškolení, které je v mnoha případech realizováno ve vlastním školicím středisku. V souvislosti s přeškolováním pracovníků vidí účastníci FS potřebu dobudování systému kvalifikací i rekvalifikací, provázání s Národní soustavou kvalifikací a Národní soustavou povolání a dotvoření celého systému práce s lidskými zdroji.

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, absolventi škol ve většině případů nejsou připraveni na vykonávání svého povolání. Chybí jim odpovídající znalosti a zejména praxe. Z tohoto důvodu je pro firmy všech velikostních kategorií významným tématem tzv. „dokvalifikace“ přímo v podniku, která reaguje na nedostatečnost počátečního vzdělávání. Na rozdíl od rekvalifikací se jedná o prohloubení znalostí a dovedností v oboru, nikoliv o změnu profese. Po ukončení procesu dokvalifikace (účastníci FS odhadují časovou náročnost cca na 1 rok) bude daný absolvent disponovat odpovídající kvalifikací a praktickými dovednostmi potřebnými pro výkon své profese. To na jedné straně umožní firmám připravit si pracovníky tzv. „na míru“, na druhé straně se účastníkům dokvalifikace, kteří nezůstanou pracovat v daném podniku, významně zvýší uplatnitelnost na trhu práce.

Jedna z cest, jak alespoň částečně pokrýt nedostatek kvalifikované pracovní síly na českém trhu práce, je otevřít pracovní trh zahraničním pracovníkům. Stejně jako mnoho kvalifikovaných českých pracovníků odchází pracovat do zahraničí (např. firmy s technologicky náročným programem se ve velké míře potýkají s odlivem vysokoškolsky vzdělaných expertů), tak je naopak potřeba vyplnit mezery na trhu práce externími zdroji pracovního potenciálu. To vyžaduje existenci odpovídající strategie, která nastaví pravidla, jak přistupovat k pracovníkům ze zahraničí a jaké nastavit legislativní a další podmínky pro jejich zařazení do systému uznávání kvalifikací a dalšího vzdělávání.

3.2.2 Vzdělávací potřeby pracovníků v netechnických oborech

Kromě vzdělávání pracovníků v technických oborech je nutné směřovat vzdělávací aktivity i na pracovníky působící v oborech netechnického charakteru.

V případě výrobních firem, které disponují rozvinutou sítí kontaktů s klienty (např. ve formě servisního oddělení), jsou vzdělávací potřeby pracovníků (tzv. front office) zejména v oblasti komunikačních dovedností, umění rozpoznat a čelit stresovým situacím a v dalších měkkých dovednostech. Potřeby tzv. back office lze spatřovat zejména v oblasti marketingu, designu a obchodních dovednostech.

Specifické potřeby mají podniky z oblasti služeb, kde netechnické profese tvoří mnohdy jádro podnikatelských aktivit. Charakter kontaktu se zákazníkem se liší podle oboru činností, proto je nutné zohlednit specifické požadavky na tyto zaměstnance.

V případě retailových podniků je vzdělávání zacíleno na řadové zaměstnance v prodejnách, od nichž se vyžaduje nejen odbornost, ale také měkké dovednosti (např. chování k zákazníkům). Zajištění vzdělávání řadových pracovníků je náročné, zejména s ohledem na jejich vysokou fluktuaci. Obchodní řetězce proto řeší toto vzdělávání prostřednictvím regionálních manažerů a interních lektorů.

V bankovním sektoru dochází při vzdělávání řadových pracovníků k rozlišování na oblasti hard skills a soft skills. Vzdělávání v oblasti hard skills je nezbytné pro konkrétní pozice, zpravidla zaměřené na konkrétní znalosti a dovednosti spojené s vykonávanou profesí. Pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem, jsou mnohdy bez nezbytných kvalifikačních předpokladů a referencí, a proto je nutné je během relativně krátké doby vyškolit tak, aby byli schopni pracovat s klienty v celé šíři nabízených bankovních služeb. Toto vzdělávání je chápáno jako priorita, neboť je vnímáno jako prostředek přinášející zisk v kratším horizontu. Vzdělávání v oblasti soft skills je orientováno spíše na oblasti uplatnitelné v rámci různých profesí a různých pozic a bývá často chápáno jako dlouhodobá investice, jejíž přínos se projeví až v dlouhodobějším horizontu. Vzdělávání v oblastech work-life balance, duševní hygieny, zvládání stresových situací, odolnosti proti stresu apod., představují nadstavbu nad výše uvedeným základním vzděláváním.

V případě pracovníků v netechnických oborech je potřeba zaměřit vzdělávací aktivity na posilování měkkých dovedností, jako např. na komunikační dovednosti, obchodní dovednosti, chování k zákazníkům, marketing, design. Současně je vhodné poskytnout pracovníkům účast na vzdělávacích aktivitách, které mají podpůrný charakter, avšak mohou významně ovlivnit pracovní výkonnost (např. finanční gramotnost, právní gramotnost, duševní hygiena).

3.3 Vzdělávací potřeby managementu

Vzdělávání managementu je významnou rozvojovou potřebou podnikatelských subjektů všech velikostních kategorií jak výrobního charakteru, tak z oblasti služeb. Lze konstatovat, že tato potřeba se neliší ve vztahu k podnikatelské činnosti, avšak má odlišný charakter z pohledu velikostní kategorie podniku.

3.3.1 Vzdělávání vrcholového a středního managementu

V případě mikro a malých podniků vykonává pozici vrcholového manažera v mnoha případech vlastník, úroveň středního managementu zcela chybí. Vzdělávací potřeby manažera/vlastníka jsou velmi individuální a odlišné.

Ve středních podnicích je potřeba vzdělávání managementu obecně vysoká, nicméně i zde je nutné zohledňovat individuální požadavky každé firmy. Ze zkušeností nejen podniků, ale i vzdělávacích institucí vyplývá, že v minulých letech bylo vzdělávání zacíleno spíše na vrcholový management, který již v mnoha případech vykazuje dostatečnou míru proškolení.

Oproti tomu se mnoho velkých firem, jak výrobního, tak nevýrobního charakteru, potýká s nízkou kompetencí vrcholových manažerů řídit lidské zdroje. Vzdělávání vrcholového managementu by proto mělo mít průřezový charakter a mělo by být cíleno na zvyšování schopnosti strategického řízení a schopnosti komplexně vnímat problematiku firmy vč. rozvoje lidských zdrojů. Z tohoto pohledu by vzdělávání mělo být zaměřeno například na tato témata: inovace, práce se změnou, vedení lidí a rozvoj lidských zdrojů, certifikované projektové řízení apod.

Do popředí pozornosti středních a velkých podniků se v současné době dostává střední management, neboť podniky zjišťují, že se začínají objevovat problémy na úrovni středního a liniového

managementu (mistři, stavbyvedoucí apod.). To jsou pozice, které jsou pro úspěšnou realizaci zakázek, a tedy konkurenceschopnost podniků, klíčové. Vzdělávání a podpora by proto měly být směřovány na střední a liniový management a měly by být uzpůsobeny specifickým požadavkům těchto pozic. Na jednu stranu jsou zaměstnanci na této úrovni nadřízeni řadovým pracovníkům, na druhou stranu musí komunikovat s vrcholovým managementem. Nutnost komunikace s nadřízenými i podřízenými na ně klade vysoké nároky v oblasti komunikačních dovedností, zejména s ohledem na to, že se většinou jedná spíš o odborníky/specialisty bez systematičtějších poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se tudíž o pozice, které jsou velmi náročné a stresující a zasluhují si významnou podporu. Z hlediska věcné náplně vzdělávání středního managementu by tedy měly být zahrnuty především měkké dovednosti (např. řízení lidských zdrojů), v menší míře pak odborné znalosti s ohledem na oborová specifika.

3.3.2 Vzdělávání HR managementu

Postavení HR managementu se v podnicích liší v závislosti na velikostní kategorii podnikatelského subjektu.

V převážné většině malých podniků neexistuje funkce personálního manažera nebo specialisty na personalistiku, který by se systematicky věnoval rozvoji lidských zdrojů. Existuje-li personální oddělení, je jeho činnost mnohdy zaměřená pouze na mzdovou agendu a administrativu. Funkce „personalisty“ je často kumulována v osobě manažera, příp. vlastníka, který mnohdy nemá dostatečné znalosti z oblasti personálního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Vzdělávání v této oblasti je proto pro tyto manažery žádoucí.

Střední a zejména velké podniky většinou disponují rozsáhlou personální kapacitou, resp. samostatnými útvary, které se rozvoji lidských zdrojů věnují. HR ředitelé bývají velmi často součástí strategického vedení a podílejí se na strategickém rozhodování firmy. Nicméně role a pozice HR ředitele je úzce svázána s jeho osobním postojem a ambicí podílet se na strategickém řízení firmy. Je nutné, aby HR ředitel byl rovnocenným partnerem ostatních členů vrcholového managementu a neomezoval se pouze na personální agendu. Vzdělávání HR managementu by se proto mělo zaměřit nejen na problematiku rozvoje lidských zdrojů, ale také na posílení schopnosti prosadit se ve vrcholovém managementu, na znalosti strategického řízení, ale také znalosti finančního a technického charakteru z důvodu prosazování bussines partneringu.

3.4 Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů (age management, work-life balance apod.)

V menších podnicích jsou průřezová témata, jako je age management, work-life balance, talent management apod. často opomíjenou, okrajovou záležitostí. Důvodem je mnohdy nedostatečná personální a finanční kapacita se těmto tématům věnovat.

Odlišná situace je ve středních a zejména velkých podnicích, a to jak výrobního, tak nevýrobního charakteru. Firmy kladou důraz na vzdělávání v průřezových tématech na úrovni vrcholového i středního managementu a zejména pak HR managementu, kteří společně přenášejí tato témata směrem k řadovým zaměstnancům. Průřezovým tématům je nutné se věnovat permanentně a předcházet tak negativním důsledkům jejich podcenění.

Akcentovaným tématem je především age management, resp. řízení dle věkové struktury. Tento koncept se dostává do popředí zejména v důsledku stárnutí populace a zvyšujícího se věku odchodu do důchodu, kdy je nutné řešit otázku, jak stárnoucí pracovníky udržet na trhu práce co nejdéle,

a jaká přijmout opatření pro udržení jejich pracovní schopnosti. Spokojenost v práci a morální ohodnocení kvalifikovaných pracovníků v předdůchodovém a důchodovém věku ovlivňuje to, jak dlouho budou ochotni ještě setrvat v pracovním procesu. Ve firmách proto musí být nastavená taková firemní kultura, která bude přívětivá ke všem věkovým kategoriím.

Problematika nástupnictví, resp. generační výměny a zastupitelnosti, je důležitým tématem zejména specializovaných pracovišť, kde je know-how specializované profese založeno na dlouholetých zkušenostech pracovníka, a přenos kompetencí a znalostí je dlouhodobý proces. V této souvislosti je nezbytné nastavit takové podmínky a firemní kulturu, které podpoří ochotu pracovníka sdílet své znalosti a předávat je mladší generaci. Lze předpokládat, že otevřená a přátelská firemní kultura pozitivním způsobem podnítí zájem pracovníků sdílet své know-how a zmírní potenciální obavy z možného neprofesionálního a neetického chování mladších pracovníků.

S výše uvedeným souvisí i koncept sebe-rozvíjející se organizace, který reaguje na rychlé tempo změn a potřebu velmi rychle na tyto změny reagovat. Sebe-rozvíjející se organizace proto vedou své zaměstnance směrem k osobní odpovědnosti za svůj rozvoj a pomoci v sebe-rozvíjení druhých.

Velké firmy nezaměřují pozornost pouze na profesní vzdělávání, ale umožňují svým zaměstnancům vzdělávání i v oblastech, které mají podpůrný charakter. Jedná se např. o občanské vzdělávání, spotřebitelské vzdělávání, duševní hygienu, finanční a právní gramotnost, zvládání stresu, relaxační techniky apod. Tyto aktivity mají doplňkový charakter, avšak mohou významně přispět k celkové spokojenosti pracovníka, a tím i ke zvýšení jeho pracovního výkonu.

Podpora zavádění průřezových témat je vhodná nejen na úrovni managementu, ale i mezi řadovými pracovníky. S ohledem na stárnutí populace je potřeba zaměřit vzdělávání zejména na správné pochopení a prosazování konceptu age managementu, generační výměny a zastupitelnosti.

3.5 Kvalita dalšího vzdělávání

Důraz na kvalitu dalšího vzdělávání kladou firmy bez ohledu na velikost a zaměření podnikatelské činnosti.

Účastníci FS spatřují problém v nízké kvalitě rekvalifikačních programů a dalších vzdělávacích aktivit, což se negativně odráží v kvalitě absolventů tohoto vzdělávání. Kvalita poskytovatelů dalšího vzdělávání se v současné době příliš nesleduje a často je rozhodujícím kritériem pro výběr vzdělávací instituce cena (a to zejména v projektech ESF). Pro zajištění efektivního vzdělávání je potřeba dohlížet jak na kvalitu rekvalifikací, tak celkově na kvalitu poskytovaného dalšího vzdělávání a kvalitu samotných vzdělavatelů.

V souvislosti s kvalitou vzdělávání bylo diskutováno také využití interních lektorů, zejména ve středních a velkých firmách. Z hlediska optimalizace nákladů je pro mnoho firem optimálním řešením vhodná kombinace proškolených interních lektorů a kvalitních externích školitelů. Podnikatelské subjekty by proto uvítaly podporu školení interních lektorů, mentorů a koučů.

3.6 Zkušenosti s projekty financovanými z ESF

Zkušenostmi s projekty financovanými z ESF disponuje velké množství firem všech velikostních kategorií, nicméně jejich zkušenosti se napříč těmito kategoriemi liší. Společným rysem je negativní pohled na přílišnou administrativní náročnost, což je významnou bariérou při dalším rozhodování o předložení projektových záměrů do OPZ.

Problémem malých podniků a živnostníků ve vztahu k projektům financovaným z ESF jsou kromě již zmiňované vysoké administrativní náročnosti také nevhodně nastavené limity minimální výše podpory. Ve snaze dodržet minimální limit podpory malé firmy mnohdy uměle navyšují své požadavky na vzdělávání (jak v rozsahu vzdělávacích aktivit, tak personálního obsazení) nad rámec toho, co skutečně potřebují. Jedním z možných řešení je nastavení takového modelu, který by umožnil více firmám sdružit se a podat jeden společný projekt, který by byl zastřešen oborovou asociací, cechem nebo hospodářskou komorou.

Velké podniky odrazuje od předkládání projektů kromě administrativní náročnosti také upřednostňování finančního kritéria před kritériem kvality při výběru poskytovatelů vzdělávání. Pro zjednodušení celého systému by podniky uvítaly na jedné straně možnost realizovat standardní (typové) kurzy realizované za jednotkové ceny bez potřeby komplikovaného psaní projektové žádosti, na straně druhé podporu nestandardních inovativních projektů (např. specifické vzdělávání pro vrcholový management) při upřednostnění vysoké kvality vzdělávacích aktivit.

Projekt Stáže ve firmách

Projekt Stáže ve firmách byl v souvislosti s realizací projektů v období 2007 – 2013 diskutován v rámci všech tří FS.

Shoda napříč FS panovala v názoru, že stávající nastavení projektu nevyhovuje potřebám firem, a to jak z hlediska oborového zaměření stáží, tak z hlediska kvality vzdělávacích aktivit. Poptávka s nabídkou se značně míjela, neboť požadavky podniků byly z velké části směřovány na absolventy technických oborů, kdežto na straně nabídky převažovali absolventi společenskovědních oborů. V programu proto chybělo zakomponování rekvalifikačních kurzů. Současné nastavení projektu také předpokládá 100% úspěšnost absolventů vzdělávacích aktivit. Tento aspekt však devalvuje hledisko kvality, neboť každý účastník, který absolvuje stáž ve firmě, je automaticky úspěšný. Všichni účastníci FS se shodli na tom, že otázka kvality a kontroly kvality je klíčová, a musí jí být věnována patřičná pozornost.

Z hlediska malých podniků a řemeslníků je spatřován také problém v nevhodném nastavení finanční alokace. Náklady na zaučení v řemeslném oboru jsou relativně vysoké (stážista pracuje s drahým materiálem, který mnohdy zkazí) a příspěvky na stážisty zpravidla nepokryjí ani náklady na materiál vynaložený firmou. To je důvodem, proč mnoho výrobních podniků a živnostníků nejeví o tento projekt dostatečný zájem – náklady by převýšily profit z účasti na tomto projektu.

Podniky by uvítaly pokračování v myšlence projektu „Stáže ve firmách“, nicméně za předpokladu významného přehodnocení některých aspektů (zohlednění reálných nákladů na stáže absolventů dle jednotlivých oborů, zavedení hodnocení kvality apod.)

Na základě zjištění vyplývajících z realizovaných FS byla identifikována doporučení pro nastavení výzev OPZ v období 2014 – 2020. Syntéza doporučení z jednotlivých FS je uvedena v následující kapitole.

4. SOUHRN DOPORUČENÍ PRO PŘÍPRAVU VÝZEV OP ZAMĚSTNANOST

Číslo	Název doporučení	Obsah doporučení a jeho zdůvodnění
Doporučení zaměřená na dosažení odpovídající kvantity a kvality pracovníků technických oborů		
D1 FS 2, 3, 4	Podpořit zvyšování kvalifikace pracovníků	Podpořit dopracování systému kvalifikací a rekvalifikací ve vazbě na NSK a NSP (MŠMT v součinnosti se zainteresovanými resorty, sociálními a hospodářskými partnery) a podpořit realizaci „dokvalifikací“ ve firmách ve vazbě na nedostatečnou odbornou připravenost absolventů zejména technických oborů.
D2 FS 2, 3, 4	Zvýšení spolupráce škol a podniků	Podpořit programy spolupráce firem a škol za účelem posílení praktických dovedností, podpořit práci s učni, studenty a absolventy škol.
D3 FS 2, 3, 4	Působit na pozitivní image technických oborů	Podpořit opatření směřující k posílení pozitivního image technických a řemeslných oborů. Zaměřit úsilí na potlačení negativního vnímání těchto profesí, a to přímým působením nejen na děti a žáky, ale zejména na jejich rodiče (např. i prostřednictvím možnosti financovat účast na veletrzích, výstavách, jobdays, ale i technických kroužků na ZŠ za účasti pracovníků firem apod.). Svou úlohu zde může také sehrát zavedení stipendií na učilištích, jakožto silného motivačního faktoru pro výběr studijního oboru absolventů základních škol.
D4 FS 2	Širší spolupráce zainteresovaných subjektů	Podpořit spolupráci firem, cechů, asociací, komor a hospodářské komory na straně jedné se vzdělávacími institucemi na straně druhé.
D5 FS 2	Tvorba analýz vzdělávacích potřeb	Zaměřit podporu na tvorbu analýz vzdělávacích potřeb dle jednotlivých oborů a regionálního členění. Klíčovým problémem je, že se nesledují kvalifikační potřeby a nedělají se systematická a konkrétní opatření pro navyšování pracovníků v oborech, ve kterých je poptávka ze strany zaměstnavatelů. Řešení tohoto problému vyžaduje systémový, komplexní a hlavně koordinovaný přístup širokého spektra zodpovědných institucí (MPSV, MŠMT, oborové asociace, svazy, komory a další), neboť jeho řešení vyžaduje kroky jak v oblasti dalšího vzdělávání, tak v oblasti počátečního vzdělávání.

Číslo	Název doporučení	Obsah doporučení a jeho zdůvodnění
D6 FS 3	Podpora školicích středisek a tréninkových center ve firmách	Podpořit školicí střediska a tréninková centra ve firmách. To umožní vzdělávat efektivně pracovníky v rámci tzv. on-the-job trainingu, tedy vzdělávat je na pracovišti při výkonu, nebo i mimo výkon práce. Tento způsob umožní podnikům „ušít si vzdělávání na míru“ a „dokvalifikovat“ právě ty lidi, které potřebují (např. na tolik potřebná místa v technických profesích).
D7 FS 4	Podpora podpůrných vzdělávacích témat	Podpořit podpůrná vzdělávací témata, která významně ovlivňují pracovní výkonnost (např. finanční gramotnost, právní gramotnost, duševní hygiena apod.). Podpořit vytváření a propojování platforem a institucí ve vztahu ke vzájemnému poskytování takovýchto vzdělávacích aktivit.
Doporučení zaměřená na vzdělávací potřeby managementu		
D8 FS 2, 3, 4	Podpora vzdělávání vrcholového managementu	Vzdělávání vrcholového managementu zaměřit na zvyšování schopností strategického řízení a schopnost komplexně vnímat problematiku firmy. Podpořit vzdělávání managementu v oblastech inovace, práce se změnou, vedení lidí a práce s lidmi, rozvoj lidí, řízení ve změně a zvládání změn, dovednosti vedoucí k rozvíjení svěřeného týmu, certifikované projektové řízení. Z pohledu metod a forem vzdělávání umožnit stáže, inspirativní setkávání s odborníky, sdílení a výměnu zkušeností, cross-business setkávání, workshopy a tréninky.
D9 FS 2, 3, 4	Podpora vzdělávání středního managementu	Umožnit vzdělávání středního a liniového managementu, přičemž by měly být zahrnuty jak měkké dovednosti (např. řízení lidských zdrojů, komunikační dovednosti), tak odborné znalosti s ohledem na oborová specifika.
D10 FS 2, 3, 4	Podpora vzdělávání HR managementu	Vzdělávání HR manažerů zaměřit na strategické řízení, neboť strategie lidských zdrojů musí být navázána na vizi a strategii podniku. Dále podpořit vzdělávání HR managementu v tématech týkajících se fungování podniku (právní povědomí, finanční řízení, výrobní postupy dané firmy apod.). Jako nezbytnou součást vzdělávání HR managementu zahrnout průřezová témata typu zavádění age managementu, work-life balance, sdílení úvazků začínajících a končících pracovníků, zkrácených úvazků, přípravy na odchod do důchodu, postupný odchod do důchodu apod.
D11 FS 2, 3, 4	Podpora vzdělávání celého managementu v průřezových tématech	Podpořit zavádění průřezových témat (např. konceptu age managementu, work-life balance) ve firmách a zaměřit školení managementu na tuto problematiku.
Další doporučení		

Číslo	Název doporučení	Obsah doporučení a jeho zdůvodnění
D12 FS 2, 4	Zjednodušení předkládání projektů	Umožnit předkládání takových projektů, kdy by příjemcem byly i asociace, cechy, komory, příp. hospodářská komora jako nositelé zastřešujícího projektu, v rámci něhož by byly uspokojovány vzdělávací potřeby předem daného jmenovitého okruhu konkrétních mikro a MSP, resp. živnostníků. Dále významně zjednodušit systém realizace „typových projektů“, umožnit předkládání nestandardních inovativních projektů a proškolit hodnotitele v této oblasti.
D13 FS 2	Pokračování projektu Stáže ve firmách	Pokračovat v myšlence projektu Stáže ve firmách, nicméně za předpokladu významného přehodnocení některých aspektů (např. zohlednění reálných nákladů na stáže absolventů dle jednotlivých oborů, zavedení hodnocení kvality apod.).
D14 FS 2, 3, 4	Důraz na kvalitu vzdělávání	Posílit důraz na kvalitu vzdělávání, kdy hlavním kritériem pro výběr dodavatele vzdělávání nebude nejnižší cena, ale jiné indikátory kvality, založené např. na připraveném ratingu vzdělávacích institucí.
D15 FS 3	Zaměření vzdělávacích aktivit	Nerozlišovat specifické a nespecifické vzdělávání a zaměřit se na rozšiřování kvalifikace. Z obsahového hlediska zacílit vzdělávání do oblasti práva, finančního řízení, podnikatelských rizik, benchmarkingu, personalistiky a řízení lidských zdrojů, jazyků, marketingu a technických dovedností.
D16 FS 3, 4	Podpora vzdělávání interních lektorů	Podniky pečlivě vyhodnocují náklady na vzdělávání s cílem jejich optimatizace. Z tohoto důvodu pro vzdělávání většinou využívají kombinaci interních zdrojů (interních lektorů), které jsou levnější, a externích služeb. Z tohoto vyplývá potřeba navýšení počtu interních lektorů, koučů a mentorů a jejich vyškolení. Příprava kvalitních a dostatečně motivovaných lektorů je dlouhodobý proces a vyžaduje nemalé prostředky.
D17 FS 4	Podpora vzdělávání seniorů	Podpořit preseniorskou edukaci (specifické vzdělávací programy pro pracovníky preseniorského a seniorského věku).
D18 FS	Zahrnout vzdělávací instituce mezi příjemce podpory	Zvážit smysluplnost současné praxe, kdy z některých výzev byly jako příjemci vyloučeny vzdělávací instituce – vzdělávací instituce jsou také MSP a není důvod nevzdělávat jejich zaměstnance.

5. SOUHRN DOPORUČENÍ PRO REALIZACI DALŠÍCH FOKUSNÍCH SKUPIN

Při realizací výše zmíněných FS se nevyskytl závažnější problém, který by vyžadoval přijmout nějaká opatření ve vztahu k realizaci FS v příštím období.

PŘÍLOHY

TEMATICKÉ PRŮBĚŽNÉ ZPRÁVY Z FS 2, 3 A 4

TEMATICKÁ PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA

k fokusní skupině č. 2

Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (MSP a OSVČ)

Zadavatel:	***MPSV ČR***
Řešitel:	***RegioPartner, s.r.o.***
Termín a místo konání	
9. 1. 2015, 10:00 - 12:00 Technický a zkušební ústav stavební Prosecká 811/76a, Praha	
Personální zajištění FS	
Moderátorka:	Lucie Bučinová
Zapisovatelka:	Jana Bednářová
Odborná oponentka:	Miroslava Dvořáková
Cíl fokusní skupiny	

Cílem fokusní skupiny bylo vydefinovat rozvojové potřeby podniků v oblasti lidských zdrojů, a přispět tak náměty k obsahovému zaměření nových výzev z OP Zaměstnanost 2014 – 2020.

Podle zadání se scénář zaměřil na jednotlivé oblasti rozvoje lidských zdrojů v těchto okruzích:

- Význam lidských zdrojů v podnicích a identifikace slabých míst.
- Vzdělávací potřeby pracovníků podniku (řadových pracovníků, vrcholového a středního managementu a HR managementu).
- Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů.
- Zkušenosti s dotacemi ESF ze strany podnikatelských subjektů.

Fokusní skupina se zaměřila na potřeby malých a středních podniků (MSP) a osob samostatně výdělečně činných (OSVČ), čemuž byl uzpůsoben výběr účastníků FS.

Seznam účastníků

Jméno	***Instituce***
Ing. Petra Michaličková	Centrum andragogiky, s.r.o.
RNDr. Zdeněk Somr	Hospodářská komora ČR
Ing. Erika Konupčíková	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.
Bohuslav Hamrozi	Cech topenářů a instalatérů ČR, Hamrozi, s.r.o.
Roman Pommer	Cech obkladačů ČR, Hospodářská komora ČR
Ing. David Janata	Hospodářská komora hl. m. Prahy
Mgr. Irena Bartoňová Pálková	Česká asociace úklidu a čištění

1. Úvod

Oslovené subjekty, které přijaly pozvání, zastupovaly široké spektrum MSP a OSVČ, neboť se z velké části jednalo o zástupce asociací, cechů a hospodářské komory zastupující zájmy svých členů. Většina zúčastněných měla osobní zkušenosti z podnikání, neboť kromě toho, že zastupovali danou asociaci/cech, tak sami vykonávají/li podnikatelskou činnost.

V úvodu FS byla široce diskutována problematika vymezení malých a středních podniků, neboť z hlediska potřeb těchto podniků je velikostní kategorizace MSP dle definice EU velmi široká. Do kategorie MSP spadá jak mikropodnik s pár zaměstnanci (max. 10), tak podniky se stovkou zaměstnanců a více (max. 250). Nalezení společného jmenovatele ve vztahu k definici jejich potřeb je proto velmi problematické.

Samostatnou skupinou jsou OSVČ, resp. živnostníci, kteří nemají žádné zaměstnance, příp. vykazují charakteristiky shodné s mikropodniky. Na druhou stranu ve středním podniku většinou existuje personální oddělení a jsou podmínky pro to, vytvořit standardní systém rozvoje lidských zdrojů. V případě malých podniků je to zpravidla vlastník, kdo komplexně řídí veškeré podnikové aktivity, včetně lidských zdrojů.

Tento fakt je třeba zohlednit při přípravě nových dotačních možností pro podnikatelské subjekty.

2. Význam rozvoje lidských zdrojů pro MSP a OSVČ

Rozvoj lidských zdrojů v MSP zahrnuje široké spektrum problémů, související s velikostí podnikatelského subjektu.

Z hlediska vnímání problematiky lidských zdrojů a vzdělávání v hierarchii problémů podniků lze vysledovat rozdílné postoje, a to zejména s ohledem na zaměření podnikatelské činnosti.

V uplynulých několika letech došlo v mnoha MSP k posunu v potřebnosti kvalifikovaných pracovníků. V období 2010 – 2011 MSP disponovaly dostatečnými personálními kapacitami, avšak v souvislosti s finanční krizí a útlumem ekonomiky se potýkaly s nedostatkem zakázek. To logicky vedlo ke snižování zbytných nákladů (např. na vzdělávání), příp. se rušila pracovní místa. V současné době, po odeznění finanční krize, mají podniky (zejména v oblasti strojírenství) dostatek zakázek, avšak chybí jim kvalifikovaná pracovní síla, která by tento objem zakázek byla schopna realizovat. V důsledku toho některé firmy musejí zakázky dokonce odmítat.

Pokud však odhlédneme od výrobních podniků směrem k podnikům služeb, tak v tomto segmentu důsledky finanční krize ještě zcela neodezněly, totéž se týká obchodu. Lidské zdroje proto v těchto podnicích zatím nestojí v hierarchii klíčových aktivit tak vysoko, jako je tomu u výrobních podniků.

Mnohé malé firmy k otázce dalšího profesního vzdělávání uvádějí, že vzdělávání nerealizují, neboť předávání zkušeností uvnitř firmy nepovažují za vzdělávací aktivitu. To se pak může negativně promítnout do komplexních statistik vykazování podílu MSP na vzdělávacích aktivitách.

Jak vyplynulo z diskuse, na straně mikro a malých podniků, resp. OSVČ je velmi malá informovanost o možnostech zapojení do projektů dalšího profesního vzdělávání (jak vlastních zaměstnanců, tak absolventů).

Z pohledu motivace zaměstnanců účastnit se vzdělávání lze konstatovat, že i ta je velmi individuální. Velkou úlohu hraje firemní kultura a postoj HR ředitele (manažera/vlastníka). Nicméně z průzkumu HK vyplývá, že 80 % zaměstnanců má zájem se školit, je tedy ke vzdělávání vnitřně motivováno.

3. Vzdělávací potřeby pracovníků v technických oborech

Ústředním tématem diskuse účastníků FS, resp. nejvýznamnější rozvojovou potřebou MSP a OSVČ (živnostníků), je naprostý nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických a řemeslných oborech, a to jak na úrovni pracovníků s výučním listem, tak se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Tento problém je naprosto zásadní a významným způsobem limituje schopnost podniků (zejména výrobního charakteru) realizovat zakázky.

Účastníci FS se shodli na tom, že klíčovým problémem je, že se nesledují kvalifikační potřeby a nedělají se systematická a konkrétní opatření pro navyšování pracovníků v oborech, ve kterých je poptávka ze strany zaměstnavatelů. Řešení tohoto problému vyžaduje systémový, komplexní a hlavně koordinovaný přístup širokého spektra zodpovědných institucí (MPSV, MŠMT, oborové asociace, svazy, komory a další), neboť jeho řešení vyžaduje kroky jak v oblasti dalšího vzdělávání, tak v oblasti počátečního vzdělávání.

Podnikatelé, kteří jsou aktivními členy sektorových rad, resp. pracují pro Hospodářskou komoru, jsou toho názoru, že aktivita úřadů ve vztahu k podnikatelským subjektům je v tomto ohledu nízká (jakoby Úřady práce a další státní instituce čekaly, že podniky jim řeknou, co mají dělat). Podnikatelské subjekty jsou schopny definovat své potřeby, avšak nastavit systémová a koncepční řešení může pouze státní instituce.

Nedostatek technicky kvalifikovaných pracovníků z hlediska jejich kvantity i kvality lze spatřovat jak v kategorii účastníků počátečního vzdělávání (učňů, studentů), tak v kategorii absolventů a pracovníků, kteří na trhu práce již nějakou dobu působí.

3. 1 Účastníci počátečního vzdělávání

Systémová opatření jsou nutná již ve fázi počátečního vzdělávání v rámci formálního vzdělávacího systému, aby do firem přicházeli absolventi s vhodným profilem, dostatečnou kvalifikací a dostatečnými znalostmi.

Klíčovým celospolečenským problémem je negativní image technických a řemeslných profesí. V tomto směru je nutné zaměřit úsilí na potlačení negativního vnímání těchto profesí, a to přímým působením nejen na děti a žáky, ale zejména na jejich rodiče (např. i prostřednictvím možnosti financovat účast na veletrzích, výstavách, jobdays, ale i technických kroužků na ZŠ za účasti pracovníků firem apod.). Svou úlohu zde může také sehrát zavedení stipendií na učilištích, jakožto silného motivačního faktoru pro výběr studijního oboru absolventů základních škol.

Účastníci FS často zmiňovali problém nedostatečné motivace začínajících zaměstnanců, jejich nezodpovědnost a nechuť pracovat a učit se. Shodli se na tom, že je potřeba motivovat absolventy středních škol a učilišť k nalezení a udržení práce.

Současně je potřeba dostatečně informovat a motivovat podniky, aby začaly spolupracovat např. s učilišti a nabízely možnosti praxí studentům a učňům, a tím si zajistily posílení vlastní kapacity a zajištění kvalifikované pracovní síly do budoucna.

3.2 Účastníci trhu práce a absolventi

Současně je nutné přistoupit k přeškolování pracovníků, kteří již na trhu práce jsou, avšak jejich kvalifikace neodpovídá požadavkům zaměstnavatelů. Účastníci FS zde vidí silnou potřebu dobudování systému kvalifikací i rekvalifikací, provázání s Národní soustavou kvalifikací a Národní soustavou povolání a dotvoření celého systému práce s lidskými zdroji.

Jak vyplynulo z diskuse, významným tématem jsou tzv. „dokvalifikace“, kterými absolventi v podniku procházejí. Na rozdíl od rekvalifikací jde o prohloubení znalostí a dovedností v oboru, a ne o změnu profese. Nejedná se tedy o reakci na nevhodnou strukturu absolventů, ale na jejich omezenou schopnost vykonávat práci v oboru, který vystudovali.

Dokvalifikace reaguje na nedostatečné znalosti a praxi studentů a učňů. V současné době jsou praxe učňů realizovány v učilištích, přičemž kvalita těchto praxí je velmi nízká. Souvisí to mimo jiné se zastaralým přístrojovým vybavením ve školách, které neodpovídá současnému technologickému pokroku. Důležitou podmínkou zvýšení kvality absolventů je proto přesunutí praxí žáků a studentů přímo do firem.

Do procesu dokvalifikace by vstupovali absolventi po ukončení školní docházky (na různých stupních vzdělávací soustavy). Jednalo by se tedy o vzdělávání dospělých, resp. součást dalšího profesního vzdělávání. Lze předpokládat, že po ukončení procesu dokvalifikace (cca 1 rok) budou absolventi disponovat odpovídající kvalifikací a praktickými dovednostmi potřebnými pro výkon dané profese. Zvýší se tak jejich uplatnitelnost na trhu práce a část z nich by dokonce mohla zůstat zaměstnána ve firmách, kde kvalifikaci získali.

Pokud se přistoupí k řešení tohoto problému systémově, lze z časového hlediska považovat cíl přesunutí praxí žáků a studentů do firem jako dlouhodobý. Potřeba firem je však aktuální, proto je nutné najít taková opatření, která by kompenzovala nedostatek kvalifikovaných pracovníků, dokud nedojde k zavedení systémového řešení na školách, resp. je potřeba vyřešit, jak nahradit zatím neexistující praxe ve firmách.

Možností jak řešit toto přechodné období vidí účastníci FS ve zmiňovaných dokvalifikacích absolventů, kteří nastoupí do pracovního procesu ve firmě. Účastníci FS se shodli, že dohled nad kvalitou dokvalifikace by měla mít profesní sdružení (cechy, odvětvové asociace, komory).

Jako dobrý příklad propojení teoretického vzdělávání s praxí ve firmách bylo zmiňováno Německo.

4. Vzdělávací potřeby managementu

4.1 Vzdělávání vrcholového a středního managementu

Co se týče vzdělávání managementu ve středních podnicích, potřeba vzdělávání je obecně vysoká, nicméně je nutné zohledňovat individuální požadavky každé firmy. Ze zkušeností nejen podniků, ale i vzdělávacích institucí vyplývá, že v minulých letech bylo vzdělávání zacíleno spíše na vrcholový management, který již v mnoha případech vykazuje dostatečnou míru proškolení.

V současné době však podniky zjišťují, že se začínají objevovat problémy na úrovní středního a liniového managementu (mistři, stavbyvedoucí apod.), což jsou pozice, které jsou pro úspěšnou realizaci zakázek, a tedy konkurenceschopnost těchto podniků klíčové.

Vzdělávání a podpora by proto měly být směřovány na střední a liniový management a měly by být uzpůsobeny specifickým požadavkům těchto pozic. Na jednu stranu jsou zaměstnanci na této úrovni nadřízeni řadovým pracovníkům, na druhou stranu musí komunikovat s vrcholovým managementem. Nutnost komunikace s nadřízenými i podřízenými na ně klade vysoké nároky v oblasti komunikačních dovedností, zejména s ohledem na to, že se většinou jedná spíš o odborníky/specialisty bez systematičtějších poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se tudíž o pozice, které jsou velmi náročné a stresující a zasluhují si významnou podporu. Z hlediska věcné náplně vzdělávání středního managementu by tedy měly být zahrnuty především měkké dovednosti (např. řízení lidských zdrojů), v menší míře pak odborné znalosti s ohledem na oborová specifika.

4.2 Vzdělávání HR managementu

Dalším významným diskutovaným tématem bylo vzdělávání v oblasti personálního řízení. V menších podnicích mnohdy neexistuje osoba, která by se systematicky věnovala rozvoji lidských zdrojů daného podniku. Pokud existuje personální oddělení, tak je jeho činnost mnohdy zaměřena pouze na mzdovou agendu. Funkce „personalisty“ je proto často kumulována v osobě manažera a do značné míry závisí na „osvícenosti“ tohoto manažera, jak se staví k rozvoji lidských zdrojů ve firmě. Vhodnou oblastí pro další podporu se tak jeví i vzdělávání managementu mikro a malých firem v oblasti personálního řízení.

Důležitým aspektem v práci s lidskými zdroji v podnicích je postavení HR managementu, resp. jeho podíl na strategickém rozhodování a řízení firmy. Postavení HR managementu je individuální a liší se zejména v závislosti na velikosti firmy. Pokud je ve firmě pozice HR ředitele (což je většinou ve výrobních firmách s centralizovaným systémem), ten je zpravidla součástí vrcholového managementu a má možnost ovlivňovat směřování firmy. Pokud ve firmě funguje „jen řadový personalista“, jeho postavení je značně omezené.

5. Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů (age management, work-life balance apod.)

Účastníci diskuse se shodli na tom, že průřezová témata, jako je age management, work-life balance, talent management apod., jsou akcentována a případně zavedena v mnoha velkých firmách. V menších podnicích jsou naopak často opomíjenou okrajovou záležitostí, a to i přesto, že v dnešní době primárním zájmem pracovníků mnohdy přestává být výše mzdy a jsou pro ně důležitější i jiné pracovní aspekty (např. odpovídající pracovní podmínky související se specifiky různých věkových skupin zaměstnanců, možnosti práce z domova, flexibilní úvazky apod.).

Diskutující se shodli na tom, že při prosazování těchto témat do podnikové kultury je velmi důležitá úloha HR managementu.

6. Kvalita dalšího vzdělávání

Ze strany účastníků FS bylo pozitivně hodnoceno probíhající zavádění Národní soustavy kvalifikací a Národní soustavy povolání, neboť tyto již nyní významně napomohly k systematickému přístupu v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání v ČR zavedením kvalifikačních a hodnoticích standardů. Taktéž umožňují pracovníkům potřebnou orientaci nejen v požadavcích na danou kvalifikaci, ale také v rekvalifikacích, které může za účelem dosažení potřebné kvalifikace absolvovat.

V souvislosti s rekvalifikačními programy a dalšími vzdělávacími aktivitami však účastníci FS upozorňovali na nedostatečnou kvalitu vzdělávacích aktivit. Nízká kvalita vzdělávání je mnohdy důsledkem tlaku na nejnižší cenu.

V souvislosti s kvalitou vzdělávání bylo diskutováno také využití interních lektorů, zejména ve větších firmách. Účastníci FS se shodli na tom, že optimálním řešením pro mnoho firem je vhodná kombinace proškolených interních lektorů a kvalitních externích školitelů. Vzdělávání interních lektorů v lektorských dovednostech se tedy jeví jako další možná oblast podpory pro malé, především však střední podniky.

7. Zkušenosti s projekty financovanými z ESF

Často diskutovaným problémem MSP ve vztahu k dotačním možnostem je administrativní zatížení, resp. neexistující personální kapacita, která by umožnila zvládnout administraci projektů (příprava

projektů, studování metodik a manuálů, vykazování, monitorovací zprávy apod.). Z tohoto důvodu firmy mnohdy plní pouze požadavky na absolvování zákonem daných školení a na další vzdělávací aktivity financované z ESF rezignují. Platí, že čím menší podnik, tím menší ochota a možnosti věnovat se administrativě spojené s projektovým řízením.

Zúčastnění diskutovali možnosti snížení administrativní zátěže. Významné zjednodušení celého systému spatřují účastníci FS v nastavení takového modelu, který by umožnil více firmám sdružit se a podat jeden společný projekt, který by byl zastřešen oborovou asociací, cechem nebo hospodářskou komorou.

V praxi by zástupci oborového sdružení komunikovali s firmami, resp. zjišťovali jejich potřeby, vysvětlovali podmínky pro zapojení se do projektu a sdružovali firmy do skupin pro potřeby zastřešujícího projektu.

Tuto úlohu „mediátora“ by měly hrát oborové asociace (asociace, cechy, komory, hospodářská komora), a nikoliv vzdělávací instituce, neboť právě asociace, cechy a komory mají důvěru podniků a živnostníků, které sdružují.

Nicméně úloha vzdělávacích institucí by neměla být opomenuta, neboť, jak vyplynulo z diskuse, asociace, cechy a komory nemohou plnit roli vzdělávací instituce. Je proto potřeba budovat třístranný vztah: firmy – asociace, cechy, komory – vzdělávací instituce. To umožní nastavit proces a systém vzdělávání ve firmách tak, aby byl skutečně funkční a přispíval k rozvoji jak pracovníků, tak podniku.

Toto řešení by kromě odbourání administrativy pro malé firmy a živnostníky eliminovalo současnou praxi, kdy se malé firmy snaží dodržet limit minimální výše podpory i za cenu umělého navyšování svých požadavků na vzdělávání (jak v rozsahu vzdělávacích aktivit, tak personálního obsazení) nad rámec toho, co skutečně potřebují. Současně by tento přístup umožnil využít prostředky z ESF i živnostníkům, pro které je v současné době z výše uvedených důvodů podpora prakticky nedostupná, ačkoliv potřebná.

Tento model by mohl být efektivnější i pro řídicí orgán, neboť ten by mohl komunikovat pouze s jedním příjemcem, který by zabezpečil vzdělávání většímu počtu firem. Podpora by byla také cílenější, neboť firmy by ji využívaly pouze v rozsahu pro ně přiměřeném.

Projekt Stáže ve firmách

Účastníci FS diskutovali své zkušenosti s projektem „Stáže ve firmách“ a upozornili na to, že stávající nastavení projektu nevyhovuje potřebám firem, a to jak z hlediska oborového zaměření stáží, tak z hlediska kvality vzdělávacích aktivit. Současné nastavení projektu předpokládá 100% úspěšnost absolventů vzdělávacích aktivit. Podle názoru účastníků FS tento aspekt devalvuje hledisko kvality, neboť každý účastník, který absolvuje stáž ve firmě je automaticky úspěšný. Všichni účastníci FS se shodli na tom, že otázka kvality a kontroly kvality je klíčová a musí jí být věnována patřičná pozornost.

Z hlediska malých podniků a řemeslníků je spatřován také problém v nevhodném nastavení finanční alokace. Náklady na zaučení v řemeslném oboru jsou relativně vysoké (stážista pracuje s drahým materiálem, který mnohdy zkazí) a příspěvky na stážisty nepokryjí tedy zpravidla ani náklady na materiál vynaložený firmou. To je důvodem, proč mnoho výrobních podniků a živnostníků nejeví o tento projekt dostatečný zájem – náklady by převýšily profit z účasti na tomto projektu.

8. Souhrn doporučení vyplývající pro nastavení věcného obsahu výzev OP Zaměstnanost 2014 - 2020

8.1 Doporučení zaměřená na dosažení odpovídající kvantity a kvality pracovníků technických oborů

- Zaměřit podporu na tvorbu analýz vzdělávacích potřeb dle jednotlivých oborů a regionálního členění.
- Podpořit dopracování systému kvalifikací a rekvalifikací ve vazby na NSK a NSP (MŠMT v součinnosti se zainteresovanými resorty, sociálními a hospodářskými partnery).
- Podpořit realizaci „dokvalifikací“ ve firmách ve vazbě na nedostatečnou odbornou připravenost absolventů.
- Podpořit zavedení programů speciálně zaměřených na mladé lidi (učni, studenti, absolventi).
- Působit na růst pozitivního image technických a řemeslných oborů.
- Podpořit spolupráci firem, cechů, asociací, komor a hospodářské komory na straně jedné se vzdělávacími institucemi na straně druhé.

8.2 Doporučení zaměřená na vzdělávací potřeby managementu

- Umožnit vzdělávání středního a liniového managementu, přičemž by měly být zahrnuty jak měkké dovednosti (např. řízení lidských zdrojů, komunikační dovednosti), tak odborné znalosti s ohledem na oborová specifika.
- Vzdělávání HR managementu zaměřit na průřezová témata typu zavádění age managementu, work-life balance, sdílení úvazků začínajících a končících pracovníků, zkrácených úvazků, přípravy na odchod do důchodu, postupný odchod do důchodu apod.

8.3 Doporučení zaměřená na nastavení podmínek výzev OPZ

- Umožnit předkládání takových projektů, kdy by příjemcem byly i asociace, cechy, komory, příp. hospodářská komora jako nositelé zastřešujícího projektu, v rámci něhož by byly uspokojovány vzdělávací potřeby předem daného jmenovitého okruhu konkrétních mikro a MSP, resp. živnostníků.
- Pokračovat v myšlence projektu Stáže ve firmách, nicméně za předpokladu významného přehodnocení některých aspektů (např. zohlednění reálných nákladů na stáže absolventů dle jednotlivých oborů, zavedení hodnocení kvality apod.).
- Posílit důraz na kvalitu vzdělávání, kdy hlavním kritériem pro výběr dodavatele vzdělávání nebude nejnižší cena, ale jiné indikátory kvality, založené např. na připraveném ratingu vzdělávacích institucí.

8.4 Doporučení technického charakteru:

- Ve výzvách uvádět ve výčtu příjemců Hospodářskou komoru ČR explicitně (nikoliv jako součást neziskových organizací, neboť HK ČR nemá status neziskové organizace).
- Zvážit smysluplnost současné praxe, kdy z některých výzev byly jako příjemci vyloučeny vzdělávací instituce – vzdělávací instituce jsou také MSP a není důvod nevzdělávat jejich zaměstnance.

9. Závěr

Ústředním tématem diskuse účastníků FS, resp. nejvýznamnější rozvojovou potřebou MSP a OSVČ (živnostníků) je naprostý nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických a řemeslných oborech. Tento problém je naprosto zásadní a významným způsobem limituje schopnost podniků (zejména výrobního charakteru) realizovat zakázky. Řešení tohoto problému vyžaduje systémový, komplexní a hlavně koordinovaný přístup širokého spektra zodpovědných institucí (MPSV, MŠMT, oborové asociace, svazy, komory a další), neboť jeho řešení vyžaduje kroky jak v oblasti dalšího vzdělávání, tak v oblasti počátečního vzdělávání. Konkrétní opatření a doporučení směřovaná na obsahové zaměření nových výzev z OP Zaměstnanost, tak jak byla specifikována účastníky FS, mají pouze dílčí charakter a pokud nebudou podpořena systémových přístupem, může být jejich efektivita omezená.

TEMATICKÁ PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA

k fokusní skupině č. 3

Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (velké podniky)

Zadavatel:	***MPSV ČR***
Řešitel:	***RegioPartner, s.r.o.***

Termín a místo konání

12. 1. 2015, 10:00 - 12:00
Technický a zkušební ústav stavební
Prosecká 811/76a, Praha

Personální zajištění FS

Moderátorka:	Lucie Bučinová
Zapisovatelka:	Jana Bednářová
Odborná oponentka:	Miroslava Dvořáková

Cíl fokusní skupiny

Cílem fokusní skupiny bylo vydefinovat rozvojové potřeby podniků v oblasti lidských zdrojů, a přispět tak náměty k obsahovému zaměření nových výzev z OP Zaměstnanost 2014 – 2020.

Podle zadání se scénář zaměřil na jednotlivé oblasti rozvoje lidských zdrojů v těchto okruzích:

- Význam lidských zdrojů v podnicích a identifikace slabých míst.
- Vzdělávací potřeby pracovníků podniku (řadových pracovníků, vrcholového a středního managementu a HR managementu).
- Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů.
- Zkušenosti s dotacemi ESF ze strany podnikatelských subjektů.

Fokusní skupina se zaměřila na potřeby velkých podniků, především z oblasti výroby, čemuž byl uzpůsoben výběr účastníků FS.

Seznam účastníků

Jméno	***Instituce***
Tomáš Vlček	AERO Vodochody AEROSPACE, a.s.
Mgr. Tomáš Brancuzský	CZ LOKO, a.s.
Ing. Robert Burda, CSc.	Koordinátor sektorových rad
PhDr. Mgr. Vojtěch Kořen	BAŤA, a.s.
Ing. Martina Francírková	Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
Ing. Jarmila Modrá	Svaz průmyslu a dopravy ČR
Ing. Dušan Švarc	Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu
Mgr. Ilona Štorová	Age Management, o. s.
Miloš Antoš	Místopředseda RLZ Jihomoravského kraje

1. Úvod

V úvodu FS byl diskutován význam vzdělávání pro velké firmy. Ze strany účastníků byla vyjádřena jednomyslná shoda v tom, že vzdělávání hraje klíčovou roli v posilování konkurenceschopnosti firmy a z toho důvodu je na problematiku vzdělávání a lidských zdrojů obecně pohlíženo ze strany managementu jako na jedno z prioritních témat.

Ze strany účastníků byl zmíněn propastný rozdíl v potřebách malých podniků, středních podniků a velkých podniků a z toho vyplývající nutnost diferencovat pomoc z OP Zaměstnanost dle specifik jednotlivých velikostních kategorií[1]. Na rozdíl od mikro, malých a středních podniků mají mnohé velké firmy větší finanční možnosti investovat do vzdělávání, které je potřeba poskytnout svým zaměstnancům.

2. Kvalifikace pracovníků velkých firem

2. 1 Kvalifikace pracovníků v technických oborech

Vzhledem k tomu, že většina účastníků zastupovala výrobní firmy, byli ústředním tématem diskuse zejména pracovníci technických oborů.

Velké firmy se potýkají se zásadním nedostatkem pracovníků technického zaměření, a to jak v dělnických profesích, tak u profesí vyžadujících středoškolské nebo vysokoškolské technické vzdělání. Tento problém se projevuje především v technicky náročných oborech zpracovatelského průmyslu.

Jak vyplynulo ze zkušeností účastníků FS, obtížné je nejen sehnat kvalifikované pracovníky, ale obecně pracovníky, kteří jsou ochotni technické profese vykonávat. Mnohé firmy již rezignovaly na nábor kvalifikovaných pracovníků dělnických profesí a jsou připraveny přijmout kohokoliv, kdo je ochoten technickou profesi vykonávat za předpokladu, že si ho firma sama dovzdělá, doškolí apod. Ze zkušeností účastníků FS vyplývá, že cca 70 % lidí hlásících se na technické profese přichází z jiných oborů. Nezbytné přeškolení realizují velké podniky velmi často ve vlastním školicím středisku. Tato situace je nejzřetelnější zejména ve strojírenství a elektrotechnice.

Je potřeba podchytit lidi s technickým myšlením (ať už jsou to učni, středoškoláci nebo vysokoškoláci) a ty přesvědčit pro práci v technických oborech. Ze zkušeností účastníků FS vyplývá, že čím kvalifikovanějším potenciálem pracovníků podnik disponuje, tím vyšší je jeho konkurenceschopnost.

Aktuálně se strojírenské firmy (zejména velké koncerny) potýkají s tím, že nesplňují vstupní podmínky pro vstup do koncernové soutěže, protože nesplní podmínku doložení struktury pracovníků v požadovaných technických kvalifikacích, a to z důvodu jejich nedostatku. S ekonomickým oživením po odeznění finanční krize také čelí mnohé firmy přílivu zakázek, které jsou nuceny z důvodu nedostatečného počtu technicky kvalifikovaných pracovníků odmítat.

Deficit technicky kvalifikovaných pracovníků byl konkretizován na zkušenostech při přípravě sektorové dohody v Ústeckém kraji, která je zaměřena na další vzdělávání, zejména v chemickém průmyslu. Chemický průmysl se potýká s markantním nedostatkem absolventů chemických oborů.

S nedostatkem pracovníků v některých technických oborech souvisí celospolečenský problém, a to, že v ČR je množství profesí, které jsou významným způsobem znevažovány. Je proto potřeba působit na širokou veřejnost a cíleně posilovat image technických a řemeslných profesí, aby lidé byli ochotni vykonávat práci, pro niž na trhu chybí kvalifikovaní pracovníci.

[1] Účastníci byli informováni o tom, že problematika rozvoje lidských zdrojů v MSP byla řešena na samostatné FS

Řešení vidí účastníci FS v ovlivnění společnosti směrem k preferenci těchto oborů již při výběru střední školy/učiliště, v užší možnosti spolupráce firem se školami, v lepším propojení analýz a predikcí trhu práce s nabízenými studijními a učebními obory. V souvislosti s nedostatkem pracovníků v technických oborech je také třeba obeznámit širší veřejnost s principy age managementu, a to především v oblasti péče o zdraví a fyzickou kondici, která je pro vykonávání mnoha technických profesí nezbytná.

Firmy s technologicky náročným výrobním programem se ve velké míře také potýkají s odlivem pracovníků do zahraničí (jedná se zejména o VŠ profese), kdy absolvent získá v českém podniku zkušenosti a po pár letech odchází za podstatně vyšší mzdou do zahraničí. Účastníci FS se domnívají, že je proto potřeba hledat také nástroje, jak udržet kvalitní pracovní sílu v regionu (např. poskytovat jim bydlení apod.).

Podniky proto vítají jakýkoliv program, který by jim byl nápomocen zvýšit jak počet technicky vzdělaných pracovníků, tak jejich kvalitu. Oblastí, kde by velké firmy uvítaly pomoc z ESF, je možnost podpory zřizování školicích středisek přímo ve firmách, která by jim umožnila prohlubovat, rozšiřovat, obnovovat a měnit kvalifikaci pracovníků. V souvislosti s tím je potřebné také vzdělávání v oblasti metodických kompetencí pracovníků zodpovědných za vzdělávání ve firmách.

Jak vyplynulo z diskuse účastníků FS, s problémem v oblasti nedostatku kvalifikovaných pracovníků se setkávají i podniky služeb a obchodu.

Spolupráce školskými zařízeními

Problém nedostatku kvalifikovaných pracovníků je, dle názoru diskutujících, prohlubován snižujícím se počtem žáků nastupujících na technické obory. Významnou oblastí, kam velké podniky napínají své síly, je spolupráce se školami (učilišti, SŠ i VŠ) za účelem zvyšování praxe učňů a studentů.

Mnohé firmy financují partnerské programy, avšak finanční náročnost těchto aktivit je vysoká, a proto by uvítaly podporu v této oblasti.

Zapojení zahraničních pracovníků

Účastníci FS se shodli na tom, že v souvislosti s demografickým vývojem, projevujícím se mimo jiné snižujícím se počtem dětí nastupujících do škol a celkovým stárnutím populace je nutné přehodnotit pohled na externí zdroje pracovního potenciálu. Tak jako mnoho kvalifikovaných českých pracovníků odchází pracovat do zahraničí, tak je potřeba, aby i český pracovní trh byl otevřen pro absorpci zahraničních pracovníků, kteří umožní vyplnit mezery na trhu. Měla by proto existovat odpovídající strategie, která by nastavila pravidla, jak přistupovat k pracovníkům ze zahraničí, jaké nastavit legislativní a další podmínky pro jejich zařazení do systému uznávání kvalifikací (NSP, NSK) a dalšího vzdělávání.

Prognózy zpracovávané v posledních letech ukazují, že česká ekonomika se bez externích zdrojů pracovních sil neobejde a přijímání zahraničních pracovníků je jedna z cest, jak alespoň částečně pokrýt nedostatek kvalifikované pracovní síly na českém trhu práce. Je potřeba však mít na paměti, že toto je citlivá problematika a na tuto situaci se bude muset připravit celá společnost.

2.2 Vzdělávání ostatních pracovníků velkých podniků (tj. pracovníků v netechnických oborech)

Kromě vzdělávání pracovníků v technických oborech je nutné směřovat vzdělávací aktivity i na další pracovníky, např. v oblasti marketingu, designu a obchodních dovedností.

Z pohledu velkých podniků nemá smysl rozlišovat specifické a nespecifické vzdělávání, neboť vzdělávání je komplexní proces. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků má dle členů FS několik možností řešení. Jednak „dokvalifikovat“ si pracovníky přímo ve firmě nebo využít rekvalifikace realizované ÚP. Tyto rekvalifikace, dle mínění účastníků FS, neodpovídají potřebám trhu práce a jejich kvalita, resp. kvalita jejich absolventů nebývá vysoká.

Motivace zaměstnanců (technických i netechnických profesí) ke vzdělávání je ve firmách různá. Do značné míry souvisí s firemní kulturou. Určitá motivace k prohlubování kvalifikace zpravidla existuje, protože se od ní odvíjí kariérní růst a zájem firmy a pracovníka je shodný. Avšak do vzdělávání zaměřeného na zajištění zastupitelnosti, tzn. tam, kde dochází k získání nové kvalifikace, musejí firmy své zaměstnance mnohdy nutit, resp. je složité pracovníky k takovému kroku motivovat. Naopak vzdělávání zaměřené na prohlubování již stávající kvalifikace je ze strany pracovníků vítáno.

3. Vzdělávání managementu

3.1 Vzdělávání vrcholového a středního managementu

Jak vyplynulo z diskuse, mnoho velkých podniků se potýká s nízkou kompetencí vrcholových manažerů řídit lidské zdroje. Účastníci se však domnívají, že vzdělávání vrcholového managementu by mělo mít průřezový charakter a mělo by být cíleno na zvyšování schopnosti strategického řízení a schopnosti komplexně vnímat problematiku firmy vč. rozvoje lidských zdrojů.

Účastníci FS se shodli na tom, že je velmi těžké specifikovat, jak by mělo být vzdělávání vrcholového managementu zaměřeno, neboť každá firma je jiná a vzdělávací potřeby nejsou shodné. Vzdělávání vrcholového managementu by mělo být individuální (není schůdné, aby se společně vzdělávalo několik generálních ředitelů).

Jako účelné považují účastníci FS zaměřit vzdělávání na pracovníky v rámci celé organizační struktury podniku. Vzdělávat pouze jednotlivce může být neefektivní, neboť jednotlivec má omezené možnosti k prosazení koncepčních kroků. Vzdělávacím procesem tak musí projít celá struktura podniku, od vrcholového managementu, přes střední management až po řadové pracovníky.

3.2 Postavení a potřeby HR managementu

Velké podniky, na rozdíl od těch menších, disponují většinou rozsáhlou personální kapacitou, resp. samostatnými útvary, které se věnují rozvoji lidských zdrojů. I přesto je potřeba se zaměřit na to, jak práci s lidskými zdroji ještě posílit.

Diskutovanou problematikou byla pozice HR ředitele v hierarchii podniku. Účastníci FS se shodli na tom, že HR ředitel je „hybatelem“ dění ve firmě a jeho pozice by měla být součástí vrcholového managementu. Je nutné, aby HR ředitel byl rovnocenným partnerem ředitelů ostatních útvarů a neomezoval se pouze na personální agendu.

Vzdělávání HR ředitele by se proto mělo zaměřit na posílení schopnosti prosadit se ve vrcholovém managementu, ale také na znalosti finančního a technického charakteru. HR ředitel by měl být vzděláván ve strategickém řízení, neboť strategie lidských zdrojů musí být navázána na vizi a strategii podniku.

4. Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů (age management, work-life balance apod.)

Průřezovým tématům, jako je age management, work-life balance, generační výměna apod. se velké firmy věnují ve větším měřítku, nežli je tomu u MSP a živnostníků, což je dáno zejména jejich finančním a personálním zázemím. Účastníci se shodli na tom, že těmto tématům je nutné věnovat pozornost permanentně, a předcházet tak negativním důsledkům jejich podcenění. Zejména ve vztahu k managementu je nutné na tato témata upozorňovat, aby byla řešena s předstihem (např. v rámci školení zaměřených na řízení lidských zdrojů).

Jako jedno z konkrétních témat, na která by měl management zaměřit svou pozornost, byla zmiňována problematika nástupnictví, resp. generační výměny a zastupitelnosti. Zejména na specializovaných pracovištích, kde know-how specializované profese je založeno na dlouholetých zkušenostech pracovníka a je nutný přenos kompetencí z generace na generaci, je potřeba těmto otázkám věnovat dostatek pozornosti. To se týká i základních profesí, jako je např. seřizovač, nástrojář apod.

Další zmiňované téma souvisí s work-life balance a týká se využívání zkrácených úvazků. Z diskuse vyplynulo, že velké podniky zavádějí zkrácené úvazky jen omezeně, neboť jim to přináší zvýšené náklady. Pokud jim zvýšené náklady nejsou kompenzovány, tak nemají důvody chovat se neekonomicky.

Velká část diskuse byla věnována age managementu. Age management není určen pouze pro pracovníky starší 50 let, jedná se koncept zabývající se komplexní péčí o člověka v průběhu celého jeho života s cílem připravit jej na to, aby i v pozdějším věku byl schopen z hlediska zdravotního, mentálního aj. vykonávat pracovní činnost. Klíčové je, aby byla ve firmě nastavená taková firemní kultura, která bude přívětivá ke všem věkovým kategoriím.

Problematiku age managementu je nutno řešit už v rámci počátečního vzdělání. Dle výroků členů FS bude v nejbližších letech velký problém najít pracovníky pro manuální práce nejen proto, že o tyto profese není zájem, ale i proto, že mladí lidé, zvyklí na jiný životní styl a způsob pohybu než jejich rodiče, tuto práci fyzicky nebudou schopni zvládnout.

V souvislosti se stárnutím populace a zvyšujícím se věkem odchodu do důchodu je nutné řešit také otázku, jak stárnoucí pracovníky udržet na trhu práce co nejdéle. Je tedy nutné přijímat opatření nejen pro to, aby pracovníci vyššího věku byli schopni pracovat, ale také aby chtěli dále pracovat. Age management a jeho zavádění ve firmách hraje důležitou roli v nastavování nástrojů pro ovlivňování pracovní schopnosti.

Účastníci FS se shodují v tom, že spokojenost lidí v práci hraje často důležitější roli, nežli jejich finanční ohodnocení. Zejména spokojenost v práci a morální ohodnocení vysoce kvalifikovaných pracovníků v předdůchodovém a důchodovém věku ovlivňuje to, jak dlouho budou ochotni ještě setrvat v pracovním procesu.

Je proto nezbytné v těchto tématech posílit vzdělávání managementu, a to jak vrcholového, tak středního a HR managementu, resp. všech, kteří ovlivňují změnu postojů jak v podnicích (ve smyslu nastavování tzv. firemní kultury), tak ve společnosti jako celku.

5. Zkušenosti s projekty financovanými z ESF

Účastníci FS mají zkušenosti s realizací projektů financovaných z ESF. Jako negativní stránku těchto projektů zdůraznili jejich přílišnou administrativní náročnost. V této souvislosti byl zmiňován průzkum realizovaný Hospodářskou komorou Ústeckého kraje, kterého se účastnilo cca 1000 respondentů

a z nějž vyplývá, že firmy mají zájem o další vzdělávání. Nicméně bariérou je právě administrativa spojená s realizací vzdělávacích projektů z ESF.

Trendem, který se ukazuje v mnoha vzdělávacích programech (i těch realizovaných z veřejných zdrojů), je tendence prohlubovat již existující specializaci na úkor vzdělávání, které rozšiřuje kvalifikaci. Rozšíření kvalifikace přitom umožní zajistit dostatečnou flexibilitu pracovníků reagovat na neustále se měnící podmínky související např. s technologickým rozvojem.

V průběhu jednání FS byla otevřena i otázka kvality vzdělávání v rámci projektů financovaných z ESF, včetně kvality rekvalifikací. Kvalita poskytovatelů dalšího vzdělávání se v současné době příliš nesleduje a často je rozhodujícím kritériem pro výběr vzdělávací instituce cena (a to zejména v projektech ESF). Účastníci se shodli na tom, že je potřeba dohlížet jak na kvalitu rekvalifikací, tak celkově na kvalitu poskytovaného dalšího vzdělávání a kvalitu samotných vzdělavatelů.

V souvislosti s projekty ESF byl diskutován program Stáže ve firmách. Dle názoru účastníků FS byl tento projekt nevhodně nastaven, neboť poptávka s nabídkou se značně míjela. Požadavky podniků byly z velké části směřovány na absolventy technických oborů, kdežto na straně nabídky převažovali absolventi společenskovědních oborů. Účastníci FS se shodli, že v programu chybělo zakomponování rekvalifikačních kurzů.

6. Souhrn doporučení vyplývající pro nastavení věcného obsahu výzev OP Zaměstnanost 2014 - 2020

6.1 Doporučení zaměřená na dosažení odpovídající kvantity a kvality pracovníků technických oborů

- Podpořit programy spolupráce firem a škol za účelem posílení praktických dovedností, zejména absolventů škol.
- Zaměřit úsilí na podporu rekvalifikací z důvodu potřeby kvalifikovaných pracovníků v technických oborech a dohlížet na kvalitu rekvalifikací.
- Na zvážení je zahrnout do podpory z ESF i finanční podporu školicích středisek a tréninkových center ve firmách. Vzdělávat efektivně pracovníky v rámci tzv. on-the-job trainingu, tedy vzdělávat je na pracovišti při výkonu, nebo i mimo výkon práce, umožňuje podnikům „ušít si vzdělávání na míru“ a „dokvalifikovat“ právě ty lidi, které potřebují (např. na tolik potřebná místa v technických profesích).
- Podpořit opatření směřující k posílení pozitivního image technických oborů.

6.2 Doporučení zaměřená na vzdělávací potřeby managementu

- Vzdělávání vrcholového managementu zaměřit na zvyšování schopností strategického řízení a schopnost komplexně vnímat problematiku firmy.
- Vzdělávání HR manažerů zaměřit na strategické řízení, neboť strategie lidských zdrojů musí být navázána na vizi a strategii podniku.
- Podpořit zavádění průřezových témat (např. konceptu age managementu, work-life balance) ve firmách a zaměřit školení managementu na tuto problematiku.

6.3 Další doporučení

- Z obsahového hlediska zacílit vzdělávání do oblasti práva, finančního řízení, podnikatelských rizik, benchmarkingu, personalistiky a řízení lidských zdrojů, jazyků, marketingu a technických dovedností.

- Nerozlišovat specifické a nespecifické vzdělávání a zaměřit se na rozšiřování kvalifikace.
- Nastavit podmínky nových výzev tak, aby byla posílena kvalita vzdělávání, zejména klást důraz na kvalitu vzdělavatelů.

7. Závěr

Vzdělávání je pro velké firmy klíčovým tématem. Velké výrobní podniky se potýkají se zásadním nedostatkem pracovníků technického zaměření, a to jak v dělnických profesích, tak u absolventů středoškolských a vysokoškolských studijních oborů. Na rozdíl od mikro, malých a středních podniků mají mnohé velké firmy větší finanční možnosti investovat do vzdělávání, které je potřeba poskytnout svým zaměstnancům okamžitě (např. v rámci adaptace).

Některá z řešení trvalého nedostatku kvalifikovaných pracovníků v oblasti technických oborů vidí velké firmy v ovlivnění společnosti směrem k preferenci těchto oborů již při výběru střední školy/učiliště, v užší možnosti spolupráce firem se školami, v lepším propojení analýz a predikcí trhu práce s nabízenými studijními a učebními obory. Dále v možnosti podpory zřizování školicích středisek přímo ve firmách, která by firmám umožnila prohlubovat, rozšiřovat, obnovovat a měnit kvalifikaci pracovníků. A v neposlední řadě v obeznámení širší veřejnosti s principy age managementu, a to především v oblasti péče o zdraví a fyzickou kondici, která je pro vykonávání mnoha technických profesí nezbytná.

Potřeba dalších (dodatečných) finančních prostředků je především ve vzdělávání v rámci tzv. průřezových témat na úrovni vrcholového managementu, středního managementu a specificky pak HR managementu. Jedná se o témata jako, age management, talent management, nástupnictví, společenská odpovědnost firem, work-life balance apod., ale také strategické řízení, systémy řízení, vedení pracovníků.

TEMATICKÁ PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA

k fokusní skupině č. 4

Rozvojové potřeby podniků v oblasti řízení, lidských zdrojů a strategického plánování (velké podniky)

Zadavatel:	***MPSV ČR***
Řešitel:	***RegioPartner, s.r.o.***

Termín a místo konání

12. 1. 2015, 13:00 - 15:00
Technický a zkušební ústav stavební
Prosecká 811/76a, Praha

Personální zajištění FS

Moderátorka:	Lucie Bučinová
Zapisovatelka:	Jana Bednářová
Odborná oponentka:	Miroslava Dvořáková

Cíl fokusní skupiny

Cílem fokusní skupiny bylo vydefinovat rozvojové potřeby podniků v oblasti lidských zdrojů a přispět tak náměty k obsahovému zaměření nových výzev z OP Zaměstnanost 2014 – 2020.

Podle zadání se scénář zaměřil na jednotlivé oblasti rozvoje lidských zdrojů v těchto okruzích:

- Význam lidských zdrojů v podnicích a identifikace slabých míst.
- Vzdělávací potřeby pracovníků podniku (řadových pracovníků, vrcholového a středního managementu a HR managementu).
- Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů.
- Zkušenosti s dotacemi ESF ze strany podnikatelských subjektů.

Fokusní skupina se zaměřila na potřeby velkých podniků, především z oblasti služeb, čemuž byl uzpůsoben výběr účastníků FS.

Seznam účastníků

Jméno	***Instituce***
Mgr. Tomáš Langer	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Education, s.r.o.
Jana Skalková	ČSOB, a. s.
Ing. Markéta Trubačová	LEGIOS, a.s.
Ing. Markéta Luxová	Unilegal, a.s.
Mgr. Lenka Zachová	EUROVIA Services, s.r.o.
Ing. Adéla Grygarová	Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p.
Petra Šindelářová	LOM PRAHA, s.p.
Lada Duchoňová	Billa, a.s.
Adéla Boučková	Česká spořitelna, a.s.

1. Úvod

Účastníci FS byli zástupci velkých firem, přičemž převažovaly firmy podnikající v sektoru služeb. To se v diskusi projevilo zejména v důrazu na problematiku rozvoje pracovníků komunikujících s klienty (tzv. front office). Problematika nedostatku kvalifikovaných pracovníků v technických oborech byla, na rozdíl od předchozích FS, zmiňována v menším měřítku.

2. Význam problematiky rozvoje lidských zdrojů ve velkých podnicích

Obecně lze konstatovat, že ve velkých podnicích stojí v hierarchii podnikové problematiky rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání na velmi vysoké pozici. Na tom se shodli všichni účastníci FS, zn. zástupci jak výrobních podniků, tak zástupci podniků služeb.

V bankovním sektoru je postavení rozvoje lidských zdrojů prioritní a stojí ve firemní hierarchii velmi vysoko. Jak vyplynulo ze zkušeností účastníků FS, v bankovním sektoru je rozvoj lidských zdrojů součástí firemní strategie, je s ní proto úzce provázán a je prioritou.

Dochází však k rozlišování vzdělávání v oblasti hard skills, což je vzdělávání nezbytné pro konkrétní pozice, zpravidla zaměřené na konkrétní znalosti a dovednosti spojené s vykonávanou profesí, a vzdělávání v oblasti soft skills, které je orientováno spíše na oblasti uplatnitelné v rámci různých profesí a různých pozic. Naprostou prioritou je vzdělávání v oblasti hard skills, protože to je vnímáno jako prostředek přinášející zisk v kratším horizontu. Vzdělávání v rámci soft skills bývá často chápáno jako dlouhodobá investice, neboť přínos se neprojevuje okamžitě, ale až v dlouhodobějším horizontu (měsíců i let) a nemusí mít přímý (jasně identifikovatelný) vliv např. na zisky organizace, tak jako je tomu u hard skills.

Taktéž v případě retailových podniků je na problematiku vzdělávání kladen značný důraz. Vzdělávací aktivity jsou zaměřeny jak na potřeby managementu, tak řadových pracovníků v jednotlivých provozovnách.

V sektoru výrobních podniků je akcentováno vzdělávání technických pracovníků (zejména na dělnických pozicích), které souvisí s nedostatkem technicky kvalifikovaných pracovníků.

Jako „příklad dobré praxe“ ve vztahu k významu vzdělávání byla uvedena konkrétní situace podniku s francouzskými vlastníky (akcionáři). Ve Francii je v platnosti zákon, který stanoví, jaké procento vyplacených mzdových prostředků se musí reinvestovat do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Při nedodržení této povinnosti hrozí vysoké pokuty. Proto vzdělávání stojí ve firemní hierarchii na jednom z prvních míst, a pokud obecně dochází ke snižování nákladů, tak omezování výdajů na vzdělávání je až poslední. To se odráží i na postojích vrcholového managementu, kdy členové vedení jsou přesvědčeni, že kvalitní lidské zdroje jsou zárukou úspěchu firmy a problematika vzdělávání je tématem objevujícím se na všech důležitých poradách.

2. Vzdělávací potřeby pracovníků velkých firem

Jedním z obecných problémů vzdělávání, který byl diskutován účastníky FS, je věková bariéra spojená s dalším vzděláváním. Zralí pracovníci s množstvím zkušeností mnohdy nemají pocit, že by se měli dále vzdělávat. V těchto případech je klíčovou úlohou HR managementu osobně hovořit s těmito pracovníky ve snaze překonat tuto bariéru. Jako best practice byl uveden příklad firmy, která připravila pro zralé pracovníky téma „vzdělávání pro třetí třetinu života“ a podařilo se jí vtáhnout starší pracovníky do vzdělávání jako přípravy na důchod. Význam preseniorské edukace je a v nejbližší době bude významným tématem vzdělávání.

2. 1 Vzdělávací potřeby v technických oborech

Se zásadním nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v technických profesích se potýkají zejména výrobní firmy, nicméně jejich deficit pociťují i firmy z oblasti služeb a obchodu (např. potřeba IT specialistů).

Velké firmy vynakládají množství finančních prostředků na přeškolování a zaškolování nových pracovníků na potřebné profese, a tím do značné míry suplují počáteční vzdělávání. Z tohoto důvodu nejen výrobní podniky, ale i podniky obchodu a služeb apelují na podporu práce s učni a studenty, resp. na zavedení praxe učňů a studentů v podnicích.

2.2 Vzdělávací potřeby pracovníků ve styku s klienty (tzv. front office)

Důležitým tématem je vzdělávání pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (tzv. front office). Charakter kontaktu se zákazníkem je však v různých oborech činností různý a proto je nutné zohlednit specifické požadavky na tyto zaměstnance.

V případě retailových podniků se jedná o řadové zaměstnance v prodejnách. Obecně se od nich vyžaduje odbornost, měkké dovednosti (např. chování k zákazníkům) a schopnost stabilizace na daném pracovním místě.

Velké obchodní řetězce mají tisíce řadových pracovníků a zajištění potřebného vzdělávání v uvedených oblastech je náročné, zejména s ohledem na vysokou fluktuaci zaměstnanců. Obchodní řetězce se proto snaží zajistit vzdělávání prostřednictvím regionálních manažerů a dalších interních lektorů, přičemž interními lektory jsou i řadoví zaměstnanci (např. hlavní pokladní), kteří jsou pro tyto účely speciálně vyškoleni.

Zkušenosti bankovního sektoru jsou obdobné. Pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (pracovníci na přepážkách), jsou mnohdy bez nezbytných kvalifikačních předpokladů a referencí. Tyto pracovníky je nutné během relativně krátké doby vyškolit tak, aby byli schopni poradit klientům v celé šíři nabízených služeb. Tato nezbytná vstupní školení firmy zajišťují průběžně, tak jak nastupují noví zaměstnanci. Na tato vstupní školení není možné využívat finanční prostředky z ESF, neboť časová prodleva mezi aktuální potřebou a finálním schválením projektu ze strany řídicího orgánu je v řádu měsíců.

Soft vzdělávání typu work-life balance, duševní hygiena, zvládání stresových situací, odolnost proti stresu apod. představují nadstavbu nad zmiňovaným základním vzděláváním. Tento typ vzdělávání se firmy snaží zajišťovat částečně prostřednictvím interních lektorů a mezi zaměstnanci je o tyto oblasti vzdělávání obrovský zájem.

U výrobních podniků, které mají rozvinutou síť kontaktů s klienty, je třeba vidět potřeby front office ve dvou rovinách, a to pokud je v kontaktu se zákazníkem větší množství pracovníků (např. servisních techniků), nebo jediný styk se zákazníky obstarává obchodní oddělení. V obou případech jsou vyžadovány komunikační dovednosti (např. umět klást otázky) a další měkké dovednosti. Nicméně v případě servisních techniků je dále preferována schopnost čelit stresovým situacím, resp. umět rozpoznat stresovou situaci. Naproti tomu u obchodních zástupců je kladen důraz na vzdělávání v obchodních dovednostech.

Interní lektoři

Účastníci FS se shodli na tom, že ačkoliv rozvoj lidských zdrojů je v jimi zastupovaných velkých firmách prioritní, je přesto nutné pečlivě sledovat nákladovou složku. Z tohoto důvodu pro vzdělávání

většinou využívají kombinaci interních zdrojů (interních lektorů), které jsou levnější, a externích služeb.

Účastníci se shodli v potřebě navýšení počtu interních lektorů a jejich vyškolení. Příprava kvalitních a dostatečně motivovaných lektorů je dlouhodobý proces a vyžaduje nemalé prostředky. V této oblasti proto vidí značný prostor pro intervence z ESF.

3. Vzdělávací potřeby managementu

3.1 Vzdělávání vrcholového a středního managementu

Co se týče potřeb vrcholového managementu, účastníci FS se shodli, že potřeby vrcholového managementu jsou podobné, bez ohledu na to, zda se jedná o výrobní podnik, podnik poskytující služby, nebo obchod. Vzdělávání by mělo být zaměřeno na:

- Inovace
- Práci se změnou, řízení ve změně a zvládání změn
- Vedení lidí a práce s lidmi, rozvoj lidských zdrojů (Leadership)
- Dovednosti vedoucí k rozvíjení svého týmu
- Certifikované projektové řízení

Z pohledu metod a forem vzdělávání, jsou upřednostňovány:

- Stáže
- Inspirativní setkávání s odborníky
- Sdílení a výměna zkušeností
- Cross-business setkávání
- Workshopy
- Tréninky (ne však samy o sobě, ale ve vazbě na další aktivity)

Koučink je u vrcholového managementu dnes již běžným standardem.

V případě retailových podniků jsou významné rozdíly v potřebách vrcholového a středního managementu v centrále a středního, resp. nižšího managementu v provozovnách. Klíčovým článkem v hierarchii jsou regionální manažeři, protože od nich se odvíjí, jak budou fungovat pobočky. Významným problémem, se kterým se setkávají (a platí to obecně i pro další firmy), je praktická aplikace teorie manažerských dovedností získaných na školení. Ačkoliv školení obsahují i trénink modelových příkladů, stejně se nedaří získané vědomosti uplatňovat v praxi. Z tohoto pohledu by bylo velmi účinnou metodou tzv. „stínování“.

3.2 Postavení a potřeby HR managementu

HR ředitel je obvykle součástí vrcholového vedení a podílí se na strategickém řízení firmy. Účastníci se shodli na tom, že je nutné, aby HR ředitel byl součástí strategického vedení, resp. součástí top managementu (u organizací, které byly zastoupeny tomu tak je).

Nicméně role a pozice HR ředitele je úzce svázána s jeho osobním postojem a ambicí podílet se na strategickém řízení firmy. Klíčovou úlohou HR managementu je znát práci ostatních útvarů, mluvit stejným jazykem (umět terminologii), prosazovat business partnering a mít pro ostatní manažery příklady srovnání s jinými firmami.

Z hlediska vzdělávání HR managementu je potřeba podpořit tyto oblasti:

- Pronikat cíleně do odborných záležitostí ostatních útvarů firmy (otázky financování, způsob výroby, marketing apod.)
- Vzájemné sdílení zkušeností a síťování mezi firmami
- S ohledem na přechod mnoha firem na koncept projektového řízení, zaměřit vzdělávání specificky na oblast projektového řízení.

4. Průřezová témata rozvoje lidských zdrojů (age management, work-life balance apod.)

Velké firmy kladou důraz na vzdělávání v rámci tzv. průřezových témat a specifických podnikových témat na úrovni top managementu, středního managementu a specificky pak HR managementu, jakožto nositeli těchto témat ve vztahu k řadovým zaměstnancům. Jedná se o témata jako strategické řízení, systémy řízení, vedení, age management, talent management, nástupnictví, společenská odpovědnost firem, work-life balance apod.

Z průřezových témat je důraz kladen zejména na rozšiřování konceptu age managementu, resp. řízení dle věkové struktury, prosazování diverzity a sdílení myšlenky, že dobrý tým je rozmanitý tým, nikoliv tým homogenní.

Průřezová témata je nutné prosazovat zejména u středního managementu, aby byl střední management ochoten je dále uplatňovat ve svém týmu, neboť prosazování těchto témat je úzce spojeno s propojováním lidí uvnitř struktury (např. mladý talentovaný pracovník vytvoří tým se zralým zkušeným pracovníkem, který mu poskytne know-how apod.). Je nezbytné prosazovat tato témata napříč organizací ve vertikální i horizontální rovině.

Důležitým konceptem, který by neměl zůstat opominutý je koncept seberozvíjející se organizace. Souvisí se změnami, které jdou dnes v rychlém sledu a tempu (nové technologie, nové produkty, odlišná očekávání klientů apod.) a nutnost velmi rychle na tyto změny reagovat, což je možné pouze v rámci interních zdrojů. Každý zaměstnanec by proto měl vnímat jako svoji odpovědnost a svoji příležitost, aby se sám rozvíjel, a napomáhat v sebe-rozvíjení druhým. Ztotožnění se firmy s tímto konceptem vyplývá z nastavení firemní kultury. I v této oblasti lze proto spatřovat možnosti vzdělávání HR managerů a vrcholového managementu.

Účastníci FS se shodli na tom, že je krátkozraké zaměřovat pozornost pouze na profesní vzdělávání. Je nutné cílit i na jiné typy vzdělávání, jako je občanské vzdělávání, spotřebitelské vzdělávání, duševní hygiena, finanční a právní gramotnost, zvládání stresu, relaxační techniky apod. Tyto aktivity jsou podpůrné pro profesní vzdělávání, protože spokojenost pracovníka i v těchto oblastech významným způsobem ovlivňuje pracovní výkon. Podpora by měla být zaměřena na vytváření platforem a propojování institucí za účelem vzájemného poskytování vzdělávacích aktivit (např. banky mohou poskytovat vzdělávání ve finanční gramotnosti, zdravotnická zařízení ve zvládání stresu apod.).

5. Zkušenosti s projekty financovanými z ESF

Velká část účastníků FS má zkušenost s realizací vzdělávacího projektu financovaného z ESF. Panuje obecná shoda, že z hlediska obsahové náplně projektů lze vyjádřit vysoký přínos pro zaměstnance. Významný problém, který velké firmy odrazuje od předkládání projektů financovaných z ESF, je přílišná administrativní náročnost a upřednostňování finančního kritéria před kritériem kvality při výběru poskytovatelů vzdělávání. Jak vyplynulo z diskuse, účastníci budou velmi pečlivě zvažovat, zda by přistoupili k realizaci dalšího projektu financovaného z ESF.

Z diskuse účastníků FS dále vyplynulo, že v rámci projektů financovaných z ESF v příštím období, by bylo efektivní realizovat dva typy vzdělávacích projektů:

a) Standardizované (typové) kurzy – podnik může poptávat u vzdělávacích institucí, aniž by musel vymýšlet a psát „inovativní“ projekt (podmínka inovativnosti každého předkládaného projektu je považována účastníky FS za nesmyslnou). Typové kurzy by byly financovány z ESF a měly by stanoveny jednotkové ceny. Typickým příkladem tohoto typu vzdělávání jsou počítačové kurzy rozdělené do různých modulů (Excel, PPT apod.).
b) Nestandardní inovativní projekty (např. specifické vzdělávání pro vrcholový management).

Jak dále vyplynulo z diskuse účastníků FS, právě nestandardní inovativní projekty firmy velmi často realizují bez přispění ESF, neboť tyto vzdělávací aktivity potřebují mít plně zabezpečeny dle vlastních specifických potřeb (což velmi často výzvy OP LZZ neumožňují). Současně upřednostňují vysokou kvalitu oproti nejlevnějšímu řešení (tlak na nejnižší cenu dodavatele je však dán pravidly OP LZZ). Mnohé firmy také učinily negativní zkušenost při předkládání nestandardních inovativních projektů, kdy aktivity, které u jejich mateřských organizací jsou naprosto běžné, se setkaly v českém prostředí v rámci procesu hodnocení projektových žádostí s naprostým nepochopením. Nicméně pokud by byly nastaveny vhodné podmínky pro realizaci těchto projektů (tzn. možnost zohlednit vlastní potřeby, klást důraz na kvalitu vzdělávacích aktivit, pochopení ze strany hodnotitelů), podniky by podporu z ESF na tento typ projektů uvítaly.

Účastníci specifikovali níže uvedená témata, na která by se zaměřili, pokud by podávali projekt do OPZ:

- Stínování na úrovni středního managementu
- Trénink v provozu
- Podpora školicího střediska
- Práce s učni a studenty
- Rozvoj kompetencí u pracovníků na klíčových pozicích
- Předávání zkušeností a dovedností (mladým a začínajícím pracovníkům)
- Propojování a sdílení zkušeností (na úrovni středního a vrcholového managementu a HR)
- Vzdělávání interních lektorů, příprava interních mentorů a interních koučů
- Soft skills podporující profesní výkon
- Obchodní dovednosti a umění sebeprezentace
- Podpora konceptu seberozvíjející se organizace
- Sociální učení a knowledge management
- Age management a další průřezová témata

6. Souhrn doporučení vyplývající pro nastavení věcného obsahu výzev OP Zaměstnanost 2014 - 2020

6.1 Doporučení zaměřená na zvýšení kompetencí řadových pracovníků

- Podpořit zvyšování kvalifikace pracovníků technických profesí, podpořit práci s učni, studenty a absolventy škol.
- Podpořit zavádění průřezových témat, jako je např. age management, work-life balance apod.
- Podpořit podpůrná vzdělávací témata, která významně ovlivňují pracovní výkonnost (např. finanční gramotnost, právní gramotnost, duševní hygiena apod.). Podpořit vytváření a propojování platforem a institucí ve vztahu ke vzájemnému poskytování takovýchto vzdělávacích aktivit.
- Podpořit vzdělávání interních lektorů, koučů a mentorů.

6.2 Doporučení zaměřená na vzdělávací potřeby managementu

- Podpořit vzdělávání managementu v oblastech inovace, práce se změnou, vedení lidí a práce s lidmi, rozvoj lidí, řízení ve změně a zvládání změn, dovednosti vedoucí k rozvíjení svěřeného týmu, certifikované projektové řízení.
- Z pohledu metod a forem vzdělávání umožnit stáže, inspirativní setkávání s odborníky, sdílení a výměnu zkušeností, cross-business setkávání, workshopy a tréninky.
- Podpořit vzdělávání HR managementu v tématech týkajících se fungování podniku (právní povědomí, finanční řízení, výrobní postupy dané firmy apod.)

6.3 Další doporučení

- Podpořit preseniorskou edukaci (specifické vzdělávací programy pro pracovníky preseniorského a seniorského věku).
- Ze strany ŘO zvážit požadovanou formu předkládání projektových záměrů, resp. významně zjednodušit systém realizace „typových projektů“, umožnit předkládání nestandardních inovativních projektů a proškolit hodnotitele v této oblasti.
- Nastavit podmínky a pravidla tak, aby bylo možné upřednostnit kvalitu poptávaných vzdělávacích služeb nad nejlevnějším řešením.

7. Závěr

Závěrem lze konstatovat, že velké firmy kladou velký důraz na vzdělávání svých pracovníků. Personální a finanční potenciál umožňuje velkým firmám zaměřit pozornost nejen na vzdělávání nezbytně nutné, resp. na vzdělávací aktivity nezbytné pro výkon přidělené práce, ale také do oblastí tzv. průřezových témat. Z diskuse účastníků zřetelně vyplynulo, že velké firmy shledávají jako klíčové osoby pro prosazování těchto témat management, zejména střední a HR management, na které je nutné vzdělávací aktivity v této oblasti zaměřit.

Důležitým aspektem dalšího vzdělávání pracovníků je nalezení optimální varianty mezi využitím interních zdrojů ve formě interních lektorů a nákupem externích vzdělávacích služeb. S tím souvisí zvýšená potřeba vybudování kvalifikované sítě interních lektorů. Současně je nutnou podmínkou pro rozvoj dalšího vzdělávání ve firmách klást důraz na kvalitu poskytovaných vzdělávacích aktivit i za cenu vyšších finančních nákladů.