

Zpracováno v rámci projektu „KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků“

Aktivita 2.1 Návrh 2 pilotních projektů vzdělávání zaměstnanců MSP

Dílčí část 2.1.3. Studie obsahující závěry a vyhodnocení zpětné vazby identifikující podmínky pro dlouhodobou udržitelnost a šíření modelů vzdělávání zaměstnanců MSP

**Zpráva o výzkumu zpětné vazby testu modelů vzdělávání zaměstnanců
MSP a analýza výsledků**

Zadavatel: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

Zpracovatel: Sdružení „EUFC CZ, NVF“

Členové sdružení: EUFC CZ s.r.o.

Národní vzdělávací fond, o.p.s

Dne: 18. prosince 2012

OBSAH

1	POUŽITÉ POJMY	4
2	ÚVOD	5
2.1	Základní parametry projektu „Koncept“	6
2.1.1	Uskutečněné aktivity a odpovídající dílčí výstupy	7
3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	10
3.1	Šetření MSP: cíle a základní zjištění.....	10
3.1.1	Základní zjištění	10
3.1.2	Ověření postojů MSP k modelům a pod-modelům podpory DV navrženým Analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011.....	12
3.2	Šetření stakeholders: cíle a základní zjištění.....	14
3.2.1	Základní zjištění	15
3.2.2	Souhrnná zjištění ohledně postojů stakeholderů k modelům a pod-modelům podpory DV navrženým v Analyticko-koncepční studii „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011:	16
4	PODROBNÝ POPIS REALIZOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH MODELŮ VČETNĚ VYHODNOCENÍ ZPĚTNÝCH VAZEB	17
4.1	Přehled testovaných modelů a jim odpovídajících pilotních projektů.....	17
4.2	Základní informace ke sběru zpětné vazby v rámci realizace pilotních projektů	18
4.3	Analýza zpětné vazby: Model 1 – Síťování MSP.....	22
4.3.1	Pilotní projekt A: Oborová spolupráce - zapojení oborové asociace ve vztahu k MSP v daném oboru	22
4.3.1.1	Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů.....	23
4.3.1.2	Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace	24
4.3.2	Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost.....	31
4.3.2.1	Zpětná vazba – Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů	31
4.3.2.2	Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace	32
4.3.3	Pilotní projekt C: Využití soukromé společnosti, která vzdělává MSP v oboru na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	39
4.3.3.1	Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů.....	40
4.3.3.2	Zpětná vazba Úroveň č. 2 – logistika a organizace	40
4.4	Analýza zpětné vazby: Model 2 -Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání	48
4.4.1	Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura a MSP v jednom a více oborech.....	49
4.4.1.1	Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů.....	50
4.4.1.2	Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace	51
4.5	Zpětná vazba manažerů – účastníků všech pilotních projektů dle bodu č. 3.....	58

4.6	Základní společné charakteristiky zpětné vazby manažerů	62
5	PILOTNÍ PROJEKT E: STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A MSP V DANÉM OBORU.....	64
5.1	Popis realizace.....	64
5.1.1	Souhrn poznatků.....	65
6	ANALÝZY JEDNOTLIVÝCH PROJEKTŮ A SWOT ANALÝZA MODELŮ	68
6.1	Pozitiva a negativa realizace jednotlivých pilotních projektů	68
6.1.1	Pilotní projekt A: Oborová spolupráce.....	69
6.1.2	Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost.....	71
6.1.3	Pilotní projekt C: Spolupráce MSP na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů	72
6.1.4	Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura	73
6.2	SWOT analýza testovaných modelů.....	75
7	SHRNUTÍ POZNATKŮ K TESTOVANÝM MODELŮM, DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO DALŠÍ ROZVOJ DV V MSP	77
7.1	Shrnutí poznatků k testovaným modelům	77
7.2	Systémová doporučení pro hlavní aktéry a tvůrce systému DV	79
7.2.1	Perspektiva rozvoje DV v MSP.....	79
7.2.2	Zaměření dotačních prostředků	79
7.2.3	Národní vs. Regionální dimenze systému DV	80
7.3	Doporučení zaměřená na ostatní stakeholdery, organizátory a poskytovatele vzdělávání	81
7.3.1	Podpora personální agendy směřující k rozvoji lidských zdrojů	81
7.3.2	Outsourcing agendy lidských zdrojů	81
7.3.3	Systematická, nikoliv jednorázová, práce s MSP v oblasti vzdělávání	81
7.3.4	Zaměření na „klíčové“ zaměstnance	82
7.3.5	Řešení nedostatečné zastupitelnosti zaměstnanců MSP	82
7.4	Doporučení zaměřená na zaměstnavatele, majitele a manažery firem.....	83
7.4.1	Spoluúčast zaměstnanců na zvyšování své kvalifikace	83
7.4.2	Motivace zaměstnanců	83
7.4.3	Zjistit zájem zaměstnanců	83
8	ZÁVĚR	84
9	PŘÍLOHY	85
9.1	Příloha č. 1 - Manuál informací pro zájemce o dva testované modely dalšího vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků (elektronická verze na CD).	85
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	86

1 POUŽITÉ POJMY

- ✓ **DV** – další vzdělávání
- ✓ **Handout** – stručný podkladový materiál tvořící součást výuky v kurzu
- ✓ **Hard skills** – odborné „tvrdé“ dovednosti
- ✓ **Klastr** - síťování MSP pro účely projektu „Koncept“ za účelem rozvoje dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP
- ✓ **Koncept** – Projekt „zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků (Aktivita č. 5)“
- ✓ **LZ/HR**– lidské zdroje
- ✓ **Model** – testovaný model „dobré praxe“ zemí EU vyplývající z Analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011
- ✓ **MSP** – malý a střední podnik (pro účely projektu Koncept se jedná o MSP o velikosti 10-100 zaměstnanců ve vybraných sektorech – viz níže)
- ✓ **N/A** – není aplikovatelné, není k dispozici
- ✓ **NSK** -Národní soustava kvalifikací
- ✓ **Pod-model** - testovaný pod-model „dobré praxe“ zemí EU vyplývající z Analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011
- ✓ **Pilotní projekt** – realizovaná zvolená konkrétní forma praktického ověření modelu v rámci projektu „Koncept“
- ✓ **RLZ** – rozvoj lidských zdrojů
- ✓ **Sektor** – odvětví průmyslu vybrané pro praktické ověření: maloobchod, komunální služby, výroba a řemesla
- ✓ **Soft skills** – manažersko-komunikační „měkké“ dovednosti
- ✓ **SŠ/SOŠ** – střední škola, střední odborná škola
- ✓ **Stakeholder** – iniciátor vzdělávání mezi MSP vybraný pro praktické ověření
- ✓ **Školitel** – instituce provádějící školení (nemusí být shodná se stakeholderem)
- ✓ **Vnitrofiremní tutor/tutor** – osoba v seniorním postavení ve společnosti částečně odpovědná za proškolení mladších kolegů v relevantních odbornostech a dovednostech

2 ÚVOD

Cílem předložené studie je identifikovat podmínky pro dlouhodobou udržitelnost a šíření modelů vzdělávání MSP definovaných v rámci projektu Koncept. Za tímto účelem bylo nezbytné vyhodnotit zpětnou vazbu získanou v průběhu realizace terénně-výzkumné části a pilotního ověření vybraných forem dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP. Významnou částí tohoto dokumentu, která předchází závěrům a doporučením, je identifikace obecných příležitostí a hrozeb pro další úspěšný rozvoj testovaných forem dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP.

V současnosti se projekt Koncept dle zadávací dokumentace nachází těsně před ukončením druhé ze tří projektových etap, přičemž tato studie svými závěry využívá výsledky všech již realizovaných dílčích aktivit.

Studie se člení do osmi kapitol, které na sebe logicky navazují s cílem poskytnout čtenáři souhrnnou informaci o jednotlivých krocích, které byly provedeny. V příslušných kapitolách se v zájmu zestručnění obsahu zpráva odvolává na předchozí výstupy, které o dané projektové aktivitě pojednávají ve větší míře detailu (viz kapitola 2.2.1).

První kapitola si klade za cíl poskytnout přehled základních pojmů a zkratk, které tvoří páteří terminologii projektu. **Druhá kapitola** se zabývá stručnou definicí předmětu této studie, projektu Koncept (Aktivity 5) a rekapituluje časové a věcné plnění aktivit projektu od jeho počátku v březnu 2012 až do konce prosince 2012. V **třetí kapitole** je uveden stručný přehled zjištění z terénních šetření mezi MSP a důležitými institucemi (stakeholdery) na regionální i národní úrovni kteří mají vliv na rozvoj a fungování dalšího vzdělávání. Stěžejní a nejobsáhlejší **čtvrtá a pátá kapitola** se zaměřují na třístupňovou analýzu zpětné vazby účastníků vzdělávacích akcí z řad MSP v rámci provedených pilotních vzdělávacích projektů. SWOT analýza vyplývající se získaných poznatků v rámci terénních šetření a pilotních projektů je předmětem **šesté kapitoly**. Závěrečné **kapitoly sedmá a osmá** poskytují závěry a doporučení vyplývající z realizace projektu a pilotního testování. **Přílohu této zprávy** tvoří samostatné CD jako praktický balíček informací pro budoucí zájemce o organizování obdobných vzdělávacích aktivit, jež byly předmětem níže – uvedených pilotních projektů.

2.1 Základní parametry projektu „Koncept“

Projekt KONCEPT – „Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků“, je aktivitou č. 5 širšího systémového projektu Koncept s cílem navrhnout fungující systém DV v České republice. Tato aktivita je zaměřena na cílovou skupinu MSP podnikající v následujících sektorech hospodářství:

- stavebnictví,
- výroba a řemesla,
- komunální služby,
- maloobchod.

Dle velikostních charakteristik je projekt zaměřen na MSP čítající 10-100 zaměstnanců. Práce na projektu byly zahájeny 24. 2. 2012.

Projekt „Koncept“ je zaměřen na pilotní ověření a realizaci vybraných aktivit v následujících oblastech:

- zavádění systémů rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích zaměřených na národní soustavu kvalifikací,
- podpora vzájemné spolupráce podniků na vývoji a realizaci společných vzdělávacích programů včetně zajištění podnikových lektorů,
- podpora spolupráce podniků a vzdělávacích institucí při zjišťování vzdělávacích potřeb a při vývoji a realizaci vzdělávacích programů.

Tato aktivita (Aktivita č. 5) si také klade za cíl otestovat závěry vyplývající z předchozí Analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011. Jejím předmětem bylo identifikovat **fungující modely** a **pod-modely**, které vzešly z analýzy případů dobré praxe v rámci vyspělých zemí EU - viz rámeček:

- **Model 1: Sítování MSP** – sítování MSP za účelem lepšího a ekonomicky přínosnějšího přístupu ke vzdělávání
- **Model 2: Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávacích služeb** – využití napojení skupiny MSP na veřejnou, popřípadě soukromou odbornou vzdělávací instituci s cílem dlouhodobé spolupráce na rozvoji zaměstnanců
- **Pod – model II.: E-Learning a elektronické vzdělávání** – využití moderních audiovizuálních technologií jako inovativní formy učení
- **Pod – model I.: Vnitrofiremní tutoři** - využití pracovníků MSP na vyšším stupni seniority pro přenos transfer know-how uvnitř podniku.

Úkolem některých dílčích aktivit projektu „Koncept“ bylo také otestovat funkčnost předchozích modelů a pod-modelů v podmínkách ČR. Kapitoly týkající se **terénních šetření, zpětné vazby z testování** těchto modelů v pilotních projektech, ale také závěry této zprávy proto respektují toto členění.

V současnosti se projekt „Koncept“ dle zadávací dokumentace, nachází těsně před ukončením druhé **ze tří** projektových etap:

Etapa č. 1: Terénně výzkumná část - Praktické využití a ověření závěrů kapitoly s názvem „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců malých a středních podniků“ – jakožto součásti analyticko-koncepční studie „Systémový rozvoj dalšího vzdělávání“, a souvisejících a navazujících materiálů.

- **Průběh: únor – červen 2012**

Etapa č. 2: Pilotní ověření a realizace vybraných návrhů podpory dalšího vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků.

- **Průběh: červenec - prosinec 2012**

Etapa č. 3: Návrh a pilotní ověření systému řízení kvality vzdělávání zaměstnanců v 5 malých a středních podnicích.

- **Průběh: leden - duben 2013**

2.1.1 Uskutečněné aktivity a odpovídající dílčí výstupy

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, byly ukončeny dvě ze tří stěžejních etap projektu „Koncept“, přičemž této zprávě předcházely výstupy z ukončených dílčích projektových aktivit. Tato zpráva se ve

svých kapitolách a podkapitolách odvolává na tyto aktivity tak, aby byla zachována možnost snadného seznámení se s konkrétními daty, z nichž tato zpráva (její závěry a vyhodnocení zpětné vazby) vychází:

Etapa č. 1: Terénně - výzkumná část

Aktivita/ výstup	Finalizace výstupu
1.1 Šetření MSP	
1. Vytvoření metodiky terénního šetření	30. 4. 2012
2. Analytické vyhodnocení dotazníkového šetření	30. 6. 2012
1.2 Šetření stakeholders	
3. Tvorba metodiky šetření	30. 4. 2012
4. Analytické vyhodnocení terénního šetření stakeholders	30. 6. 2012
Souhrnné výstupy	
5. Přípomínky k Návrhu koncepce udržitelného systému dalšího vzdělávání MSP (Analyticko-koncepční studie 2011)	31. 8. 2012
6. Vytvoření rámcových návrhů 2 možných pilotních projektů dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP	30. 6. 2012
7. Souhrnná studie obsahující metodologii, výchozí předpoklady, zjištění a vyhodnocení terénních šetření, jakož i výchozí parametry dvou pilotních projektů dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP	30. 6. 2012

Tabulka č. 1: *Etapa č. 1: Terénně - výzkumná část*

Etapa č. 2 Pilotní ověření a realizace vybraných návrhů podpory DV zaměstnanců MSP

Aktivita a výstup	Finalizace výstupu
2.1 Návrh 2 pilotních projektů vzdělávání zaměstnanců MSP	
8. Příprava interního materiálu s rozborem výsledků terénních šetření a ostatních zdrojů s ohledem na přípravu vlastních pilotních projektů	31. 8. 2012
9. Příprava vzorových metodických instrukcí a vzorků instruktážních materiálů pro organizátory a účastníky	31. 8. 2012
10. Příprava instrukcí týkající se základních manažerských, expertních, logistických, finančních a propagačních aspektů	31. 8. 2012
11. Kompletace seznamu motivovaných účastníků pilotních projektů	31. 8. 2012
12. Příprava pomůcek a materiálů pro účastníky	31. 8. 2012
13. Vybavené a připravené učebny pro provedení pilotních projektů	31. 8. 2012
14. Vyškolení přes 250 účastníků pilotních projektů	31. 10. 2012
15. Kompletace SWOT analýzy a návrhů pro další rozvoj testovaných programů dalšího vzdělávání	31. 10. 2012
16. Příprava studie obsahující závěry a vyhodnocení zpětné vazby, která bude identifikovat podmínky pro dlouhodobou udržitelnost s šířením modelů vzdělávání zaměstnanců MSP	31. 12. 2012
2.2 Návrh metodiky zavádění a rozvoje LZ ve vazbě na NSK	
17. Návrh metodiky zavádění a rozvoje lidských zdrojů, zejména dalšího vzdělávání zaměstnanců, v malých a středních podnicích ve vazbě na Národní soustavu kvalifikací	31. 8. 2012
18. Ověřený návrh metodiky zavádění a rozvoje lidských zdrojů, zejména dalšího vzdělávání zaměstnanců, v malých a středních podnicích ve vazbě na Národní soustavu kvalifikací	31. 10. 2012
19. Zpráva o průběhu pilotního ověřování metodiky rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích, včetně relevantní dokumentace; 5 případových studií	31. 10. 2012
20. Návrh metodiky zavádění a rozvoje lidských zdrojů, zejména dalšího vzdělávání zaměstnanců, v malých a středních podnicích ve vazbě na Národní soustavu kvalifikací	31. 10. 2012

Tabulka č. 2: *Etapa č. 2 Pilotní ověření a realizace vybraných návrhů podpory DV zaměstnanců MSP*

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Kapitola 3 popisuje závěry dotazníkového šetření, které probíhalo na reprezentativním vzorku zástupců MSP a stakeholders, v období únor – červen 2012.

Podrobné údaje týkající se metodiky šetření, struktury dotazníků a řízených rozhovorů, podrobných dat a informací, jejich analýzu a vyhodnocení je možné najít v **samostatných výstupech č. 1. a 4. Etapy č. 1** – Terénně – výzkumné části (viz kapitola 2.2.1). Tato část zprávy se tedy omezí na **shrnutí klíčových závěrů** vyplývajících z terénních šetření, které byly relevantní pro konkretizaci pilotních projektů a pro formulování závěrů a doporučení cílovým skupinám projektu Koncept obsažených v kapitole 7.

3.1 Šetření MSP: cíle a základní zjištění

Cíle a forma šetření MSP Cílem šetření bylo zmapování poptávky po dalším vzdělávání zaměstnanců v MSP a jejich preferencí týkajících se:

- obsahu vzdělávání
- připravenosti využít podporu rozvoje dalšího vzdělávání
- bariér realizace

Šetření proběhlo formou kvantitativního průzkumu mezi zaměstnanci, řídícími pracovníky a vlastníky podniků na vypovídajícím vzorku cca 10 000 malých a středních firem. Šetření bylo realizováno na bázi dotazníkového šetření.

3.1.1 Základní zjištění

Preferovaný obsah vzdělávání

Silná preference (pořadí dle výsledků šetření):

1. odborné a technické vzdělávání
2. schopnost flexibility a ochota učit se nové věci
3. tzv. „soft skills“ (například: komunikace, obchodní a prezentační dovednosti, atp.)

Slabá preference:

1. vzdělávání v oblasti informačních technologií, ICT a cizích jazyků

Preferovaná forma vzdělávání/učení

Silná preference: (pořadí dle výsledku šetření)

1. nácvik praktických dovedností přímo na pracovišti vedený vlastními zkušenými zaměstnanci
2. nácvik praktických dovedností přímo na pracovišti vedený externím školitelem

Slabá preference:

1. e-learning
2. vzdělávání formou učení se se zaměstnanci jiných firem (v oboru negativní postoj z hlediska konkurence, pozitivnější postoj v mezioborové spolupráci a konkurenčně necitlivých tématech)

Bariéry dalšího vzdělávání

Nejsilněji vnímané bariéry vnitrofiremní/interní:

1. nedostatek finančních prostředků pro vzdělávání (u dotačních projektů je jako problém vnímána administrativní náročnost projektů)
2. nezastupitelnost zaměstnanců a problémy s jejich uvolněním

Nejsilněji vnímané bariéry vnějšího prostředí/externí:

1. absence podpory státu a dalších institucí (finančních, legislativních, organizačních, orgánů kontroly kvality atp.)
2. neexistence vhodných a vhodně navržených vzdělávacích programů
3. garance kvality a důvěryhodnosti na straně poskytovatelů vzdělávání

Pozitivní aspekty vnímání bariér vzdělávání:

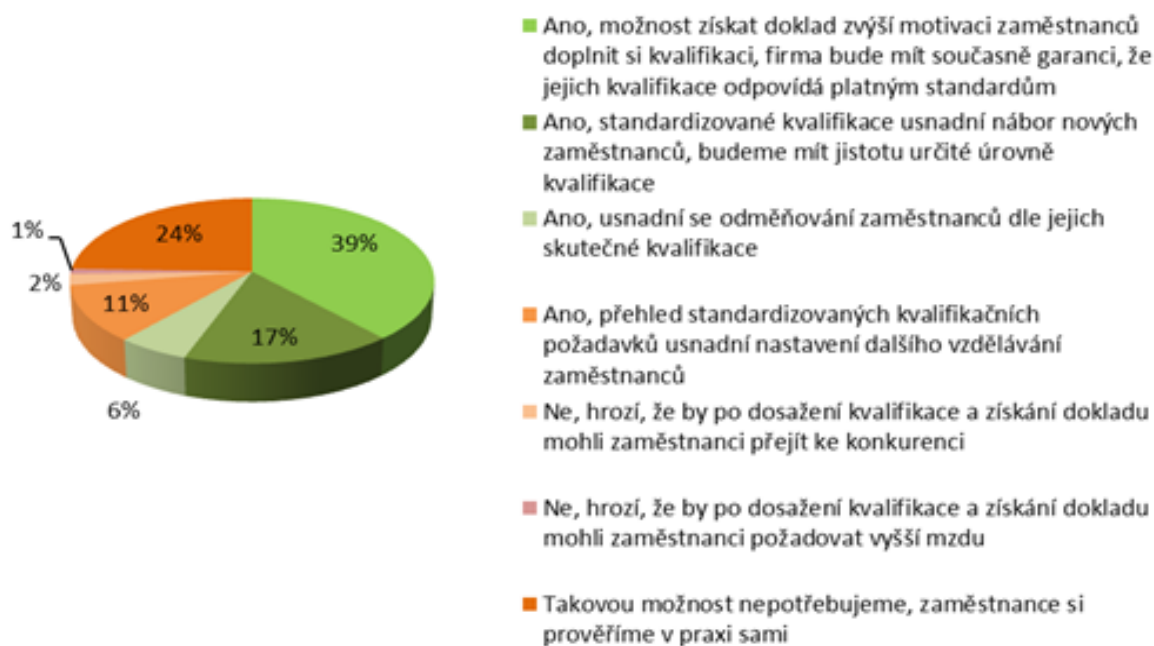
1. firmy nespatřují jako překážku nízký užitek vzdělávání svých zaměstnanců

Přístup ke vzdělávání zaměstnanců

1. Firmy deklarují pozitivní přístup ke vzdělávání zaměstnanců, které by vzešlo z jejich vlastní iniciativy.
2. Více než třetina firem deklarovala ochotu poskytnout zaměstnancům částečný finanční příspěvek na vzdělávání a téměř třetina by zaměstnancům udělila omezené studijní volno.
3. Dvě třetiny respondentů/zaměstnavatelů předpokládá svojí spoluúčast zaměstnanců na nákladech spojených se vzděláváním svých zaměstnanců (nikoliv 100% krytí nákladů).

Vztah k Národní soustavě kvalifikací

Více než 70 % firem by z různých důvodů NSK uvítalo, pokud by šlo o systém, který by byl funkční a byl zastřešen důvěryhodným správcem (viz grafické znázornění a legenda):



Graf č. 1: Vztah k Národní soustavě kvalifikací

3.1.2 Ověření postojů MSP k modelům a pod-modelům podpory DV navrženým Analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011

Model 1: Síťování MSP

Vnímané výhody (pořadí dle výsledků šetření):

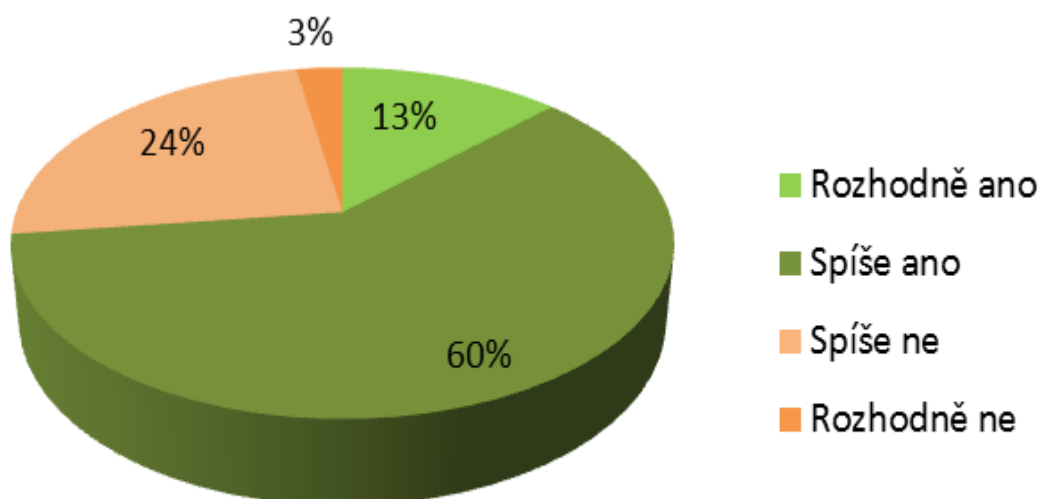
1. možnost sdílení a tím i snížení nákladů určených na nákup vzdělávacích služeb
2. školení na míru, kdy dodavatelská či spolupracující vzdělávací instituce zjistí přesné potřeby zaměstnanců a rozdělí zaměstnance různých firem do skupin podle vzdělávacích potřeb

Vnímané nevýhody (pořadí dle výsledků šetření):

1. riziko, že se touto cestou může know-how firmy dostat ke konkurenci
2. riziko, že zaměstnanci firmy můžou snadněji odejít ke konkurenční firmě
3. dodatečné náklady na koordinaci a zajištění zázemí při organizaci společného vzdělávání

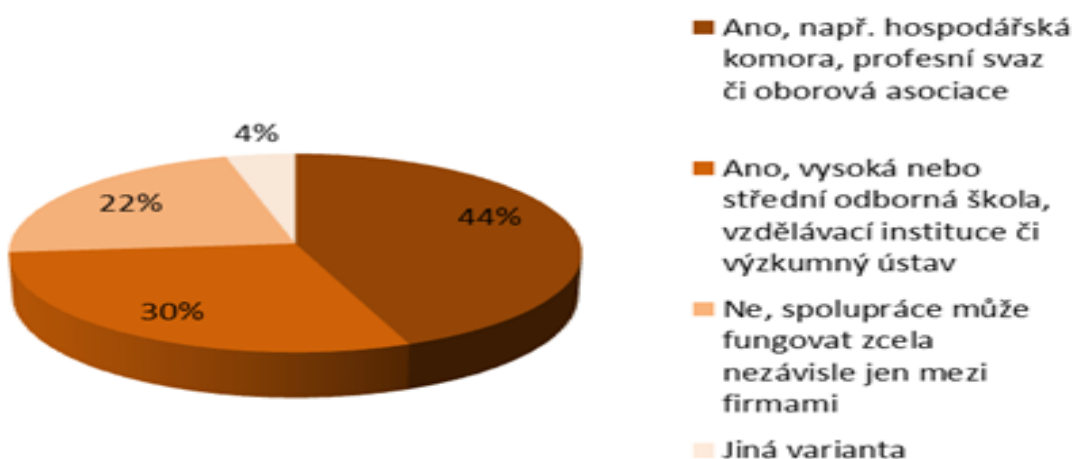
Motivace podniků k účasti v sítích MSP:

- Motivace MSP je relativně vysoká (cca 60 %) za předpokladu, že organizační iniciativa bude ležet na bedrech zastřešujícího subjektu, nikoliv na MSP (viz grafické znázornění a legenda):



Graf č. 2: Motivace podniků k účasti v sítích MSP

Preference typu zastřešujícího subjektu sítě MSP (viz grafické znázornění a legenda):



Graf č. 3: Preference typu zastřešujícího subjektu sítě MSP

Model 2: Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávacích služeb

- školení externím lektorem na pracovišti, cílené přímo na konkrétní potřeby zaměstnanců firmy – druhá nejoblíbenější forma vzdělávání, příležitost pro vzdělávací společnosti
- obecně hodnocená slabá úroveň počátečního vzdělávání pro potřeby praxe poskytovaná středními školami

Pod-model I. : Vnitrofiremní tutoři

- nácvik praktických dovedností zaměstnanců přímo na pracovišti, který povedou vlastní zkušenosti zaměstnanci, vnímají firmy jakou nejvhodnější formu vzdělávání – to platí zejména pro konkurenčně citlivé, oborové know-how
- ekonomicky relevantní je tento pod-model zejména u větších firem (nad 100 zaměstnanců), nikoliv u předmětného vzorku MSP s 10-100 zaměstnanci

Pod-model II. : E-Learning a elektronické vzdělávání

- respondenti neuváděli e-learning jako vhodnou formu vzdělávání pro své zaměstnance. Důvodem může být fakt, že prozatím neexistují vhodná e-learningová řešení, šitá na míru potřebám MSP.

3.2 Šetření stakeholders: cíle a základní zjištění

Cíle a účel šetření

Cílem tohoto terénního šetření bylo zjistit, do jaké míry a jakými formami jsou stakeholderi dalšího vzdělávání připraveni podporovat a rozvíjet dlouhodobě udržitelný systém dalšího vzdělávání malých a středních podniků se zaměřením na obory výroby, stavebnictví, maloobchodu, řemeslných a komunálních služeb.

Účelem bylo získat návrhy a podněty těchto účastníků dalšího vzdělávání, jak zajistit systematický rozvoj stavu dalšího vzdělávání. S ohledem na výzkumný záměr terénního šetření byly využity kvalitativní metody sběru a analýzy dat.

3.2.1 Základní zjištění

Oslovené entity (stakeholders): volená krajská zastupitelstva (včetně hejtmana), školské odbory krajských úřadů, krajské pobočky Úřadu práce ČR, krajské pobočky Hospodářské komory ČR, vzdělávací organizace, poradenské firmy a školy, které se podílejí na dalším vzdělávání. Na úrovni národní se jednalo o instituce: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Hospodářská komora ČR, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s.

Geografický záběr šetření (kraje): Jihočeský, Moravskoslezský, Olomoucký, Plzeňský a Vysočina, Praha

Stávající zapojení oslovených stakeholders do DV

1. Stávající zapojení v DV není u těchto institucí výrazné, spíše koresponduje s možnostmi se stěžejním zaměřením zastupované instituce: zajišťování a realizace rekvalifikačních kurzů, přes poskytování informačních, poradenských a konzultačních služeb až ke službám analytickým či vývojovým.
2. Další vzdělávání je vnímáno jako důležité téma pro překlenutí disproporce mezi počátečním vzděláváním a aktuálními potřebami trhu.
3. U většiny zkoumaných úřadů je zapojení DV nad rámec jejich stávajících kompetencí (např. úřady práce a krajské úřady).
4. Byla zjištěna jenom velice povrchní obeznámenost se systémem kvalifikací a jejím účelem.

Možnosti rozvoje DV vnímané stakeholdery jako klíčové

Nejdůležitější body, které stakeholderi vnímají jako stěžejní předpoklady pro rozvoj systému DV:

- potřeba přehledné institucionalizace oblasti dalšího vzdělávání
- formulované systematické požadavky na aktivity jednotlivých aktérů do oblasti dalšího vzdělávání
- jasné, transparentní a stabilní vícezdrojové financování dalšího vzdělávání
- systematická spolupráce aktérů a stanovení procesů a dílčích kompetencí
- cílené využití dotačních prostředků na systémové projekty
- systematická kontrola kvality poskytovaných služeb v oblasti vzdělávání

- podpora DV má být dle kompetencí jednotlivých stakeholderů informační, poradensko-konzultační, administrativní, především finanční (více zdroje financování, daňové úlevy, kupóny na vzdělávání)
- vytvoření systému/metod analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců a motivace zaměstnavatelů k této činnosti
- DV musí být organizováno a realizováno na regionální úrovni a podpořeno masivní osvětou mezi zaměstnavateli, zaměstnanci (osobní kontakt, reference, diskuse na konferencích a kulatých stolech)

3.2.2 Souhrnná zjištění ohledně postojů stakeholderů k modelům a pod-modelům podpory DV navrženým v Analyticko-koncepční studii „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011:

Model 1: Síťování MSP

1. model problematický v případě klastrování na oborovém základě (důvodem je zejména konkurenční boj)
2. model není v ČR rozšířen
3. vůle podniků organizovat se v klastrech opadla s možností získání dotačních zdrojů na jejich zakládání a provoz

Model 2: Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávacích služeb

1. tento model vyžaduje velkou důvěru od všech aktérů (MSP i vzdělávacích institucí) zapojených do spolupráce.

Pod-model I. : Vnitrofiremní tutoři

1. Fungování vnitrofiremního tutora je podle respondentů perspektivní metodou vzdělávání zaměstnanců, pro malé a střední podniky (velikosti do 150 zaměstnanců) však zcela finančně neúnosnou.

Pod – model II.: E-Learning a elektronické vzdělávání

1. Jedná se o metodu vzdělávání levnou, rychlou, masovou a užitečnou ve formě doplňkové, pro výuku teoretických znalostí. Pro vyučování směřujícím k získání většiny kvalifikací (např. tak jak jsou zakotvené v NSK) je však formou učení samostatně obtížně využitelnou.

4 PODROBNÝ POPIS REALIZOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH MODELŮ VČETNĚ VYHODNOCENÍ ZPĚTNÝCH VAZEB

Kapitola popisuje čtyři konkrétní pilotní projekty, které byly v projektu testovány, a detailně analyzuje získanou zpětnou vazbu. Původně bylo připraveno pět pilotních projektů, vzhledem k problémům při získávání zpětné vazby ze strany středních škol a s tím související nutností přistoupit ke změně metodiky vyhodnocení, byl tento projekt vyčleněn separátně do páté kapitoly.

Kapitola je uspořádána podle jednotlivých **testovaných modelů** a realizovaných **pilotních projektů** (viz kapitola 4.1), přičemž zpětná vazba a její analýza od účastníků projektů tvoří součást textů patřících k těmto pilotním projektům. Zpětná vazba od manažerů zúčastněných firem včetně témat, které byly předmětem jejího zkoumání, je z důvodu aplikovatelnosti pro všechny modely společně, uvedená v samostatné **podkapitole 4.5**. Vzhledem k vysoké míře návratnosti dotazníků (viz detaily projektů) je možné považovat získaný vzorek za relevantní jak z hlediska zadání projektu Koncept, tak i pro účely formulování závěrů.

4.1 Přehled testovaných modelů a jim odpovídajících pilotních projektů

Na základě dalších jednání se zástupci MSP a stakeholdery (klastry, asociace, velké firmy) bylo připraveno pět pilotních projektů a následně rozčleněno do následujících **dvou modelů**, které byly v projektu testovány:

1. Síťování MSP

- A. Pilotní projekt: Oborová spolupráce - zapojení oborové asociace ve vztahu k MSP v daném oboru
- B. Pilotní projekt: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost výzkumně vzdělávacího zaměření v oboru shodném s MSP
- C. Pilotní projekt: Využití soukromé společnosti, která vzdělává MSP v oboru na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů

2. Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání

- D. Pilotní projekt: Vzdělávací agentura a MSP v jednom a více oborech
- E. Pilotní projekt: Střední odborná škola a MSP v daném oboru ¹

¹U pilotního projektu E. nedošlo z důvodu váhavého přístupu managementu oslovených cca 49 středních škol a limitovanému časovému rámci pro konání pilotních projektů k praktickému otestování funkčnosti, nýbrž bylo zvoleno náhradní řešení ve formě **řízeného rozhovoru**, který směřoval k získání zpětné vazby od dvou z těchto institucí (viz také kapitola 5.1).

Tyto dva základní modely byly navrženy v rámci analyticko-koncepční studie „Podpora zvyšování úrovně zaměstnanců MSP“ z roku 2011, ve které byly doplněny dvěma dalšími **pod-modely**:

I. Vnitrofiremní tutoři

II. Elektronické vzdělávání, e-learning

Tyto pod-modely nebyly primárně testovány v rámci projektu Koncept, a to na základě výsledků z terénních šetření mezi MSP, které ukázaly malý zájem MSP o pod-model II) a vysokou nákladovost a tudíž nevhodnost využití sub-modelu I) v případě MSP o velikosti 10 -100 zaměstnanců.

Zpracovateli se však v průběhu přípravy modulů a komunikací s příslušnými stakeholdery a školiteli podařilo začlenit některé funkční prvky těchto pod-modelů do dvou základních výše uvedených testovaných modelů.

V následujících kapitolách se nachází podrobná faktografie jednotlivých pilotních projektů včetně vyhodnocených dotazníků zpětných vazeb účastníků jednotlivých kurzů.

4.2 Základní informace ke sběru zpětné vazby v rámci realizace pilotních projektů

Sběr zpětné vazby u **4 pilotních projektů** (Pilotní projekty A-D)² v rámci dvou testovaných modelů (viz kapitola 4.1) proběhl na různých úrovních a v různých časech s cílem pokrýt maximum aspektů souvisejících s projekty:

1. Úroveň 1: Zpětná vazba účastníků k **obsahu/průběhu** každého pilotního projektu, a to **bezprostředně po každé vzdělávací akci**
2. Úroveň 2: Zpětná vazba účastníků k **logistickým, organizačním, finančním a marketingovým aspektům** pilotního projektu v rámci každé konané vzdělávací akce shromážděná v čase realizace pilotního projektu
3. Úroveň 3: **Zpětná vazba** manažerů shromážděná **ex-post po realizaci** pilotního projektu s vazbou k jednotlivým vzdělávacím akcím v rámci každého pilotního projektu s cca 3 týdenním odstupem (viz. Zpětná vazba manažerů – účastníků všech pilotních projektů)

² Vysvětlení proč byla zpětná vazba dle zmíněné metodologie sbírána pouze v pilotních projektech A-D a nikoliv v projektu D obsahuje kapitola 4.1

(pozn. Pod čarou č. 1 a kapitola 5.1)

Metodika a obsah zpětné vazby dle prvních dvou bodů jsou uvedené v následující tabulce:

Zpětná vazba k průběhu kurzu (Úroveň č.1)

Tento typ zpětné vazby zkoumal zejména tyto aspekty vážící se k obsahu kurzu:

- Místo/lokalita realizace
- Občerstvení
- Srozumitelnost výkladu
- Připravenost lektora
- Srozumitelnost rozdaných podkladů
- Přístup pořadatele k účastníkovi
- Otevřené dotazy k nápadům a doporučením účastníka v případě, že je to relevantní

Poznátky tohoto typu zpětné vazby jsou obohaceny o pozorování lektorů a taktéž neformální komunikaci se samotnými účastníky kurzu.

Návratnost tohoto typu zpětné vazby je cca **96 %**.

Zpětná vazba k logisticky-organizačním aspektům (Úroveň č. 2)

Hlavním cílem aktivity bylo zmapování preferované formy vzdělávání zaměstnanců v MSP týkajících se:

- struktury školení
- ochoty dojíždět na vzdělávací akce
- vybavenosti školících prostor
- upřednostňovanému prostředí pro realizaci vzdělávací akce
- formě studijních materiálů
- preferovanému modelu společného vzdělávání MSP
- způsobu oslovení s nabídkou vzdělávací akce
- výši částky, kterou jsou ochotni za obdobnou vzdělávací akci zaplatit:
 - a) osobně
 - b) firma

Šetření bylo doplněno o otázku na zařazení pracovní pozice účastníka kurzu s cílem analyzovat odpovědi o ceně vzdělávací akce s ohledem především na pozici top managementu, která v MSP má rozhodovací právo pro řešení problematiky vzdělávání a případnou objednávku vzdělávací akce.

Šetření bylo realizováno na bázi dotazníkového šetření v rámci pilotních kurzů a jejich následném vyhodnocení pro každý z pilotních projektů. Oproti on-line dotazníkovému šetření uskutečněnému v předchozí fázi projektu Koncept na jaře 2012, zde již pracujeme s daty reálných účastníků pilotních kurzů.

Odpověď respondenti volili zaškrtnutím jedné z nabízených možností na škále:

- 1 = rozhodně ano
- 2 = spíše ano
- 3 = nevím
- 4 = spíše ne
- 5 = rozhodně ne

Při vyhodnocení bylo využito klasických postupů jako průměr či četnost, ale rovněž medián, v případě, kde bylo třeba ověřit validitu průměru. Data byla zpracována dle pilotních projektů. Pro názornost byla při vyhodnocení data vizualizována do podoby grafů a tabulek. Vzor dotazníku je součástí elektronických příloh této zprávy.

Návratnost tohoto typu zpětné vazby je následující:

- Pilotní projekt A) - 78 %
- Pilotní projekt B) - 67 %
- Pilotní projekt C) - 69 %
- Pilotní projekt D) - 88 %

Popis sběru zpětné vazby manažerů na bázi ex-post společně za všechny pilotní projekty, včetně odpovědí a jejich vyhodnocení jsou předmětem samostatných podkapitol 4.5 a 4.6.

Jednotlivé podkapitoly jsou řazené v následující struktuře:

- Název testovaného modelu
- Název pilotního projektu
- Základní faktografické parametry jednotlivých pilotních projektů
- Analýza zpětné vazby dle Úrovně č. 1
- Analýza zpětné vazby dle Úrovně č. 2

4.3 Analýza zpětné vazby: Model 1 – Sít'ování MSP

Základem modelu byly tři pilotní projekty, jejichž znění a zařazení do uvedeného modulu je podrobněji rozepsáno v podkapitole 4.1.

4.3.1 *Pilotní projekt A: Oborová spolupráce - zapojení oborové asociace ve vztahu k MSP v daném oboru*

Základní faktografické parametry pilotního projektu

Stakeholder: Česká asociace úklidu a čištění – úklidové služby – iniciátor pilotního projektu.

Školitel v rámci pilotního projektu: Stakeholder ve spolupráci se vzdělávací agenturou na „soft-skills“ v oblasti komunikačních dovedností a zkušenostního učení.

Sektor: komunální služby

Počet modulů: 2

1. Manažer úklidu/tutor – kvalifikovaný odborník, vybaven metodickými a lektorskými měkkými dovednostmi pro předávání know-how svým kolegům.
2. Manažer úklidové skupiny – manažer pro řízení skupiny, odpovědnost za zakázky, víceúrovňová komunikace: klient – vedení firmy – podřízení.

Trvání: dvoudenní kurz

Forma: Krátký dvoudenní kurz v malých skupinách s dovednostmi okamžitě aplikovatelnými v každodenní praxi

Oslovení účastníků: Prostřednictvím osobních vazeb zaměstnavatelů (členů) na vedení České asociace úklidu a čištění.

Administrativní agenda, příprava, termíny, přihlašování: asociace svépomocí

Přibližná cena modulu na vzdělávacím trhu (bez dotace): 5 - 7 000,- CZK

Specifikum: Do modulu č. 2 se povedlo při jeho přípravě a na základě intenzivní komunikace s asociací/školitelem začlenit i modifikovaný prvek pod-modelu I. (viz výše) „vnitrofiremní tutor“. Je založen na „replikování“ a předávání získaných zkušeností dalším kolegům ve firmě, a tím za „jedny prostředky“ multiplikovat toto know-how dále.

4.3.1.1 Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů

Oborová asociace poskytuje odborné školení v oboru a je zároveň schopna definovat potřeby cílových klientů i oblasti v měkkých dovednostech. Tento fakt usnadnil design pilotního kurzu a především umožnil vytvořit sub-model interního tutora, kdy se na druhém školícím dni podílela vzdělávací společnost specializující se na rozvoj měkkých dovedností.

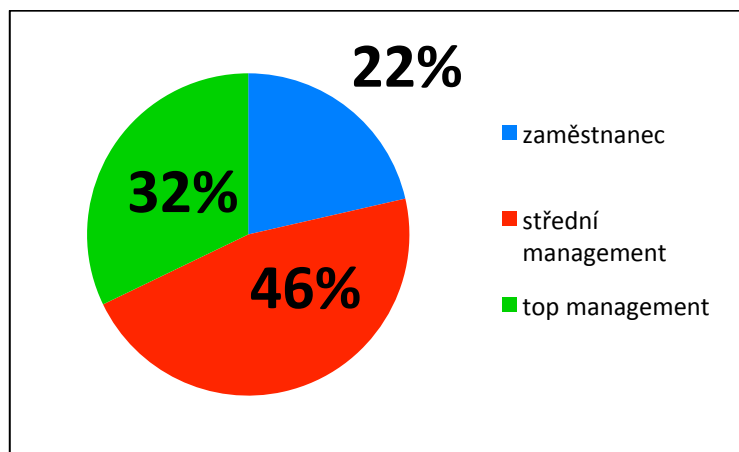
Účastníci oceňovali zejména:

- modelové situace,
- praktičnost,
- vzájemné sdílení zkušeností,
- vysokou míru interaktivity a
- odbornost lektorů.

V rámci školení byla velice oceňovaná kombinace odborných dovedností a nejnovějších trendů v oboru spolu s výukou měkkých dovedností určených jako přidaná hodnota a přenositelná dovednost nad rámec standardní kvalifikace. **Navzdory výsledkům terénního šetření,** kde se respondenti z řad MSP většinou vymezovali negativně vůči vzdělávání v odborných dovednostech se zástupci firem aktivních v identickém oboru, v tomto případě **nebyla účast „konkurenčních firem“ žádnou překážkou narušující interaktivitu a atmosféru vzdělávací akce.** Tyto závěry z terénního šetření se tudíž nepotvrdily. Účastníci uváděli, že **pakliže tento typ vzdělávání organizuje instituce/osoba, která nabízí značnou přidanou hodnotu jako předpoklad pro úspěšné fungování MSP v oboru, jsou rizika spojená s účastí konkurenčních firem podružného charakteru.** Podobnou zpětnou vazbu je možné potvrdit i pro nutnost cestování za takovouto vzdělávací akcí i větší vzdálenost, překračující regionální rámec.

4.3.1.2 Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace

Navzdory původnímu záměru projektu „Koncept“, jakož i provedených pilotních projektů, kde primárním záměrem bylo zacílit na řadové zaměstnance MSP, je z níže uvedeného grafu patrné, že „vzdělávací akce se účastnili povětšinou zástupci MSP z „vyšších stupňů“ organizační struktury.

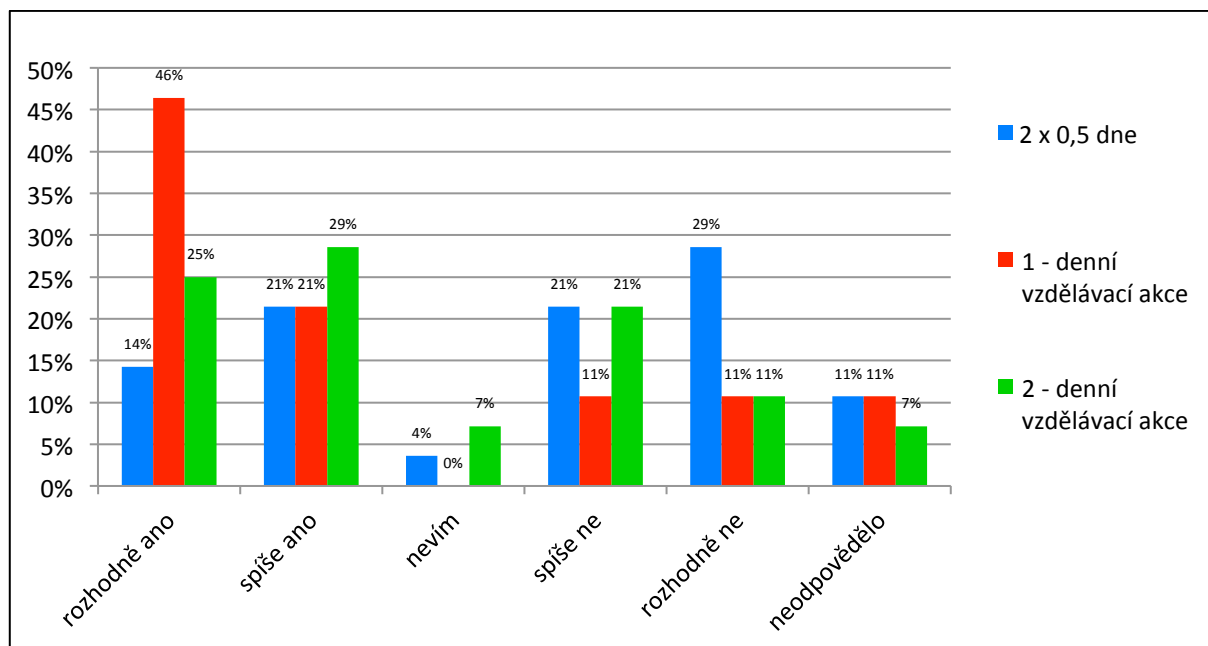


Graf č. 4: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Důraz na účast zaměstnanců MSP z řad středního a vyššího managementu je možné interpretovat různými způsoby. Jelikož nebyli oslovovali a zvaní konkrétní řadoví zaměstnanci, ale výběr a nominace účasti byl plně na bedrech podniků, je zřejmé, že nositeli know-how a inovací jsou spíše klíčoví zaměstnanci s určitou rozhodovací pravomocí. Lze tedy implicitně předpokládat, že firmy vnímají tyto zaměstnance za nositele dalších změn a inovací ovlivňující chod společnosti v širší míře. Tento fakt může být zajímavou strategickou úvahou při budoucích pokusech motivovat MSP k širší účasti na vzdělávacích aktivitách.



Graf č. 5: Preferovaná struktura školení

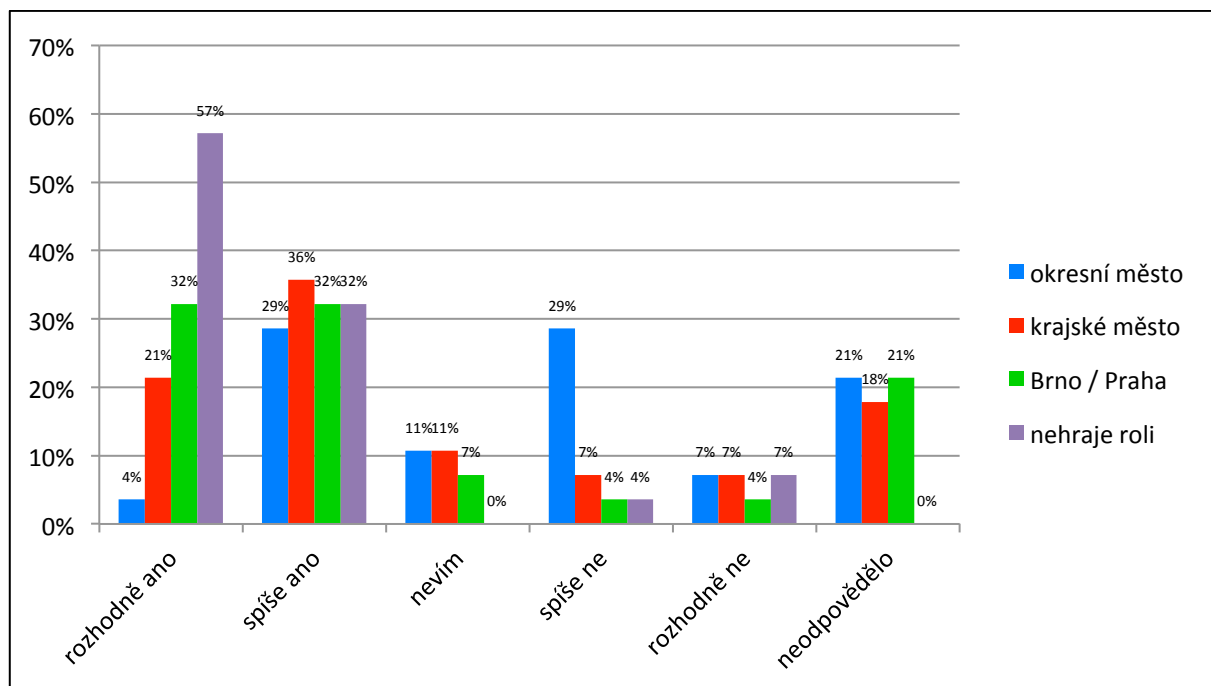
Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Výsledek jasně indikuje preferovanou strukturu školení v délce 1 dne, přičemž 2-denní vzdělávací akci by volil nadpoloviční počet účastníků kurzu (58 % pro *rozhodně ano* a *spíše ano*). Tento jev může souviset do značné míry s „problematickou zastupitelností“ zaměstnanců MSP, tak jak bylo zjištěno v rámci terénního šetření. Jednodenní, maximálně dvoudenní školení je potom akceptovatelnou alternativou k nepřítomnosti klíčového zaměstnance na pracovišti. Předpoklady pro efektivitu takového školení však jsou zejména:

- praktičnost a okamžitá aplikovatelnost získaných poznatků
- přidaná hodnota tématu školení – inovativnost pro využití v každodenní činnosti
- již předem získaná kvalifikace v oboru

V případě získávání zcela nové kvalifikace je obtížné si představit, že by vzdělávací akce o rozsahu 8 - 16 hodin byla dostatečná svým časovým rozsahem pro takto náročný úkol.

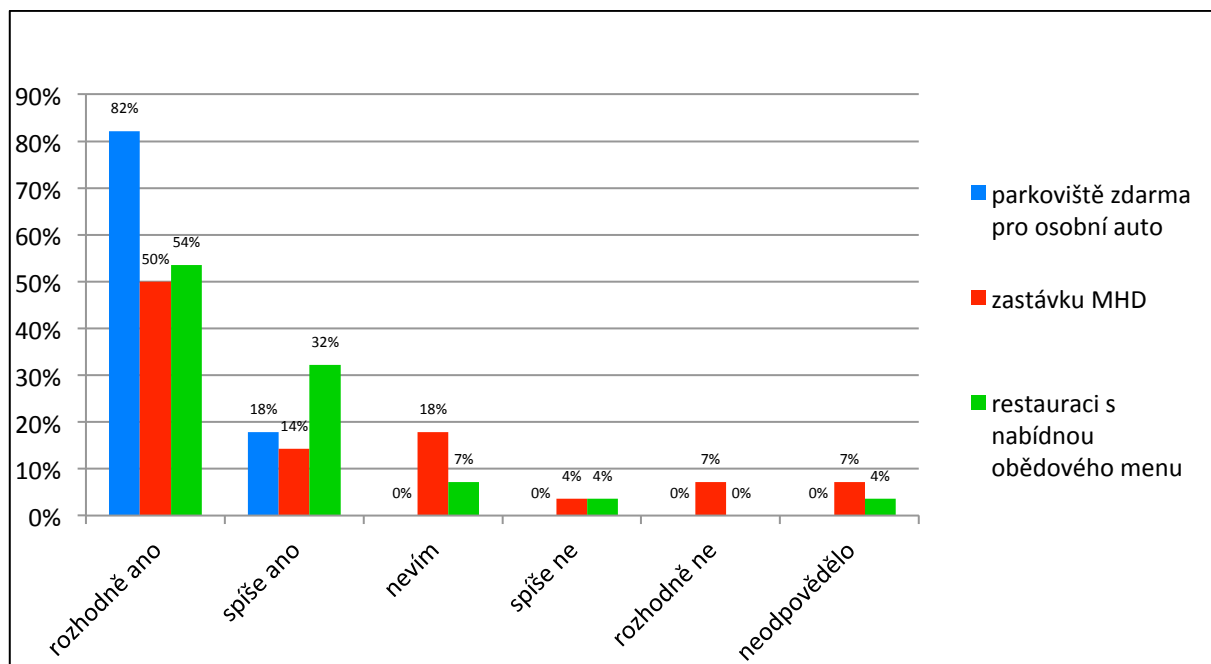


Graf č. 6: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Nejčastější odpovědí byla možnost „Lokalita vzdělávací akce nehraje roli, když bude kurz kvalitní a přínosný“ (16 odpovědí). Respondenti projevili vůli cestovat na vzdělávací akci do Brna/Prahy i do krajských měst. Praxe však ukázala, že ačkoliv jde o preferovaný „teritoriální“ dosah, účastníci jsou ochotni cestovat i mnohem delší vzdálenost, pakliže je vzdělávání přínosné pro ně i firmu a je organizováno subjektem, který je zárukou této přidané hodnoty.

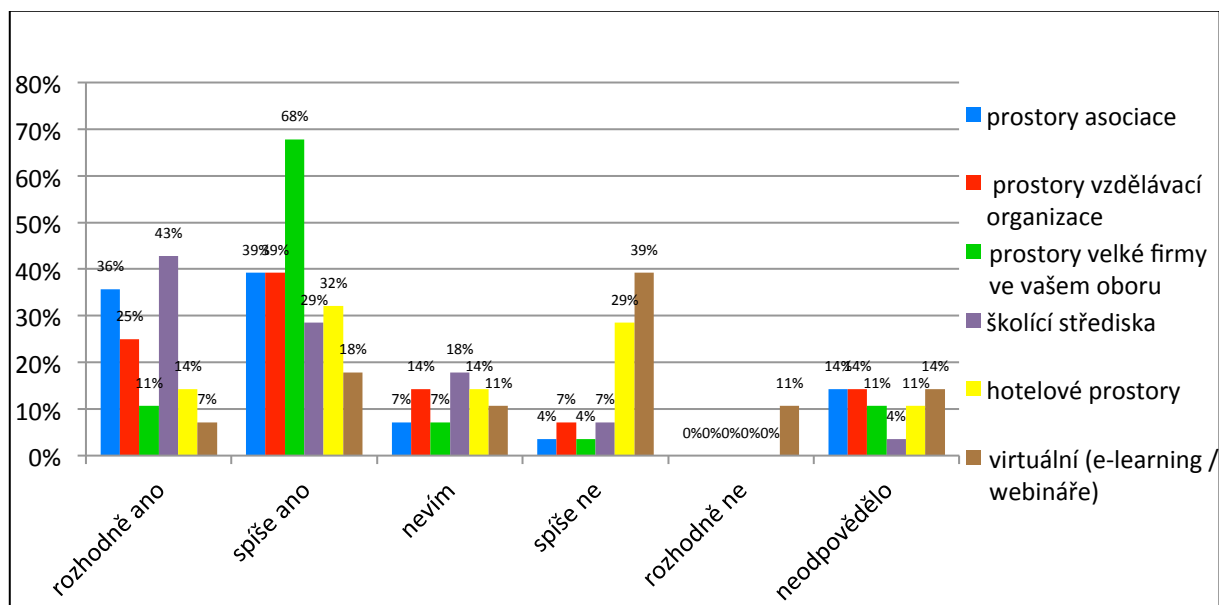


Graf č. 7: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Vzhledem k tomu, že naprostá většina účastníků pilotního projektu Oborová spolupráce využila pro dopravu na kurz osobní automobil, je struktura odpovědí předvídatelná – respondenti více preferují parkoviště, nežli zastávku MHD v blízkosti a ocení i restauraci, kde si lze objednat oběd.

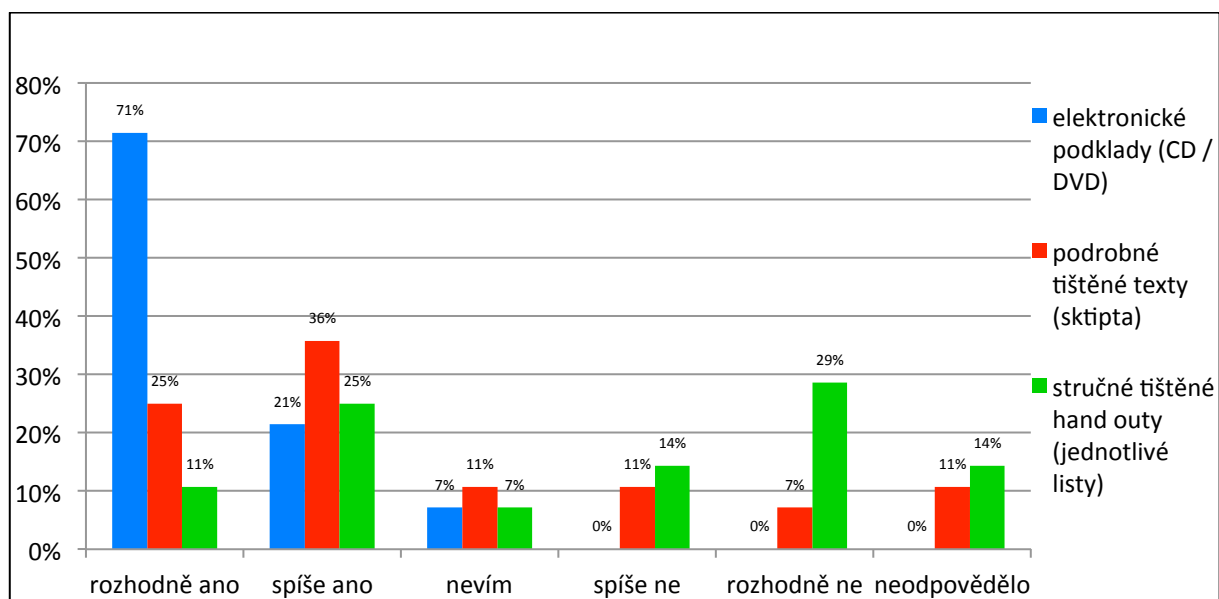


Graf č. 8 Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Realizace školení v rámci pilotního kurzu Oborové spolupráce bylo specifické svým zaměřením na problematiku úklidu a čištění. Z tohoto důvodu bylo potřeba volit prostředí, kde bylo možno v rámci výuky provádět i praktický nácvik. Účastnickým představám vyhovují dle odpovědí jak prostory asociace, školicího střediska i velké firmy v oboru. Naopak virtuální prostředí uvádějí respondenti jako nejméně preferované.

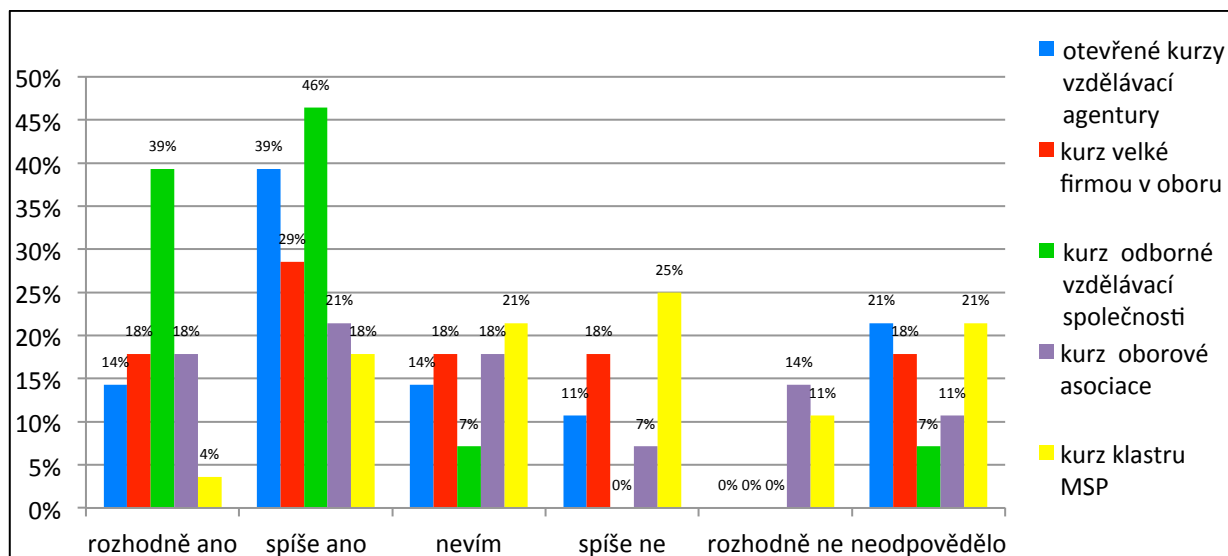


Graf č. 9: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Zajímavým zjištěním oproti dalším pilotním kurzům je preference elektronických studijních podkladů. Tento poznatek byl ověřen ústním dotazem na několik málo frekventantů a z jejich odpovědí je zřejmé, že obsáhlá problematika především v první části školení, zaměřená na čisticí technologie a prostředky je natolik obsáhlá, že by uvítali podklady na CD.

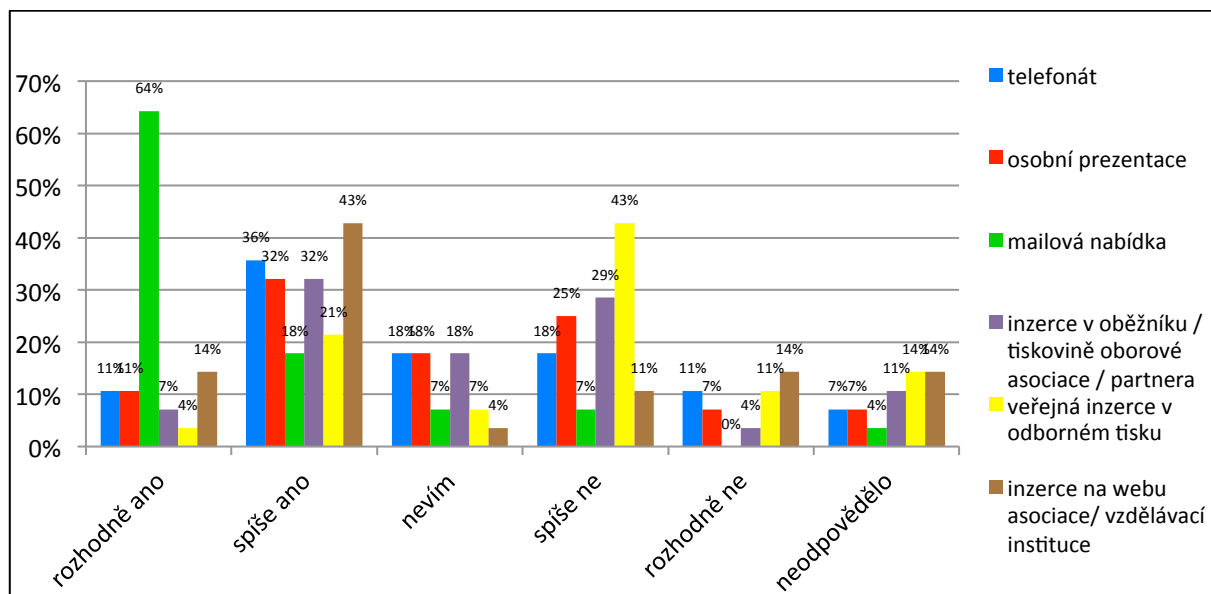


Graf č. 10: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza dat pro pilotní kurz Oborové spolupráce ukazuje na nejvíce preferovaný model kurzy pořádané odbornou vzdělávací společností jako druhý nejvíce preferovaný pak otevřené kurzy pořádané vzdělávací agenturou. Model klastru je nejméně preferovaným (36 % odpovědí *spíše ne* a *rozhodně ne*). Paradoxem pro tento pilotní projekt, kde hlavním „motivátorem“ účasti MSP byla jejich „mateřská“ oborová asociace je, že tento typ společného vzdělávání má relativně nízké hodnocení ve srovnání s jinými modely společného vzdělávání. Možným vysvětlením se na základě diskuse s účastníky jeví skutečnost, že důležitá je přidaná hodnota kurzu nikoliv zastřešující subjekt.



Graf č. 11: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Zatímco nejvíce preferovaným oslovením s nabídkou vzdělávací akce je e-mailová nabídka (64 % *rozhodně ano*), nejméně efektivní by u respondentů kurzy byla veřejná inzerece v odborném tisku (54 % *spíše ne a rozhodně ne*).

	počet odpovědí	průměr	medián	počet odpovědí	průměr (top mngt)	medián (top mngt)
osobně	21	2 000 Kč	1500 Kč	6	2 917 Kč	2 500 Kč
firma	14	3 679 Kč	3000 Kč	8	4 313 Kč	5 000 Kč

Tabulka č. 3: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: 5., 6. a 7. sloupec udává odpovědi respondentů na pozicích top managementu.

Porovnáním průměrné ceny, kterou jsou ochotni všichni účastníci bez rozdílu pracovní pozice za kurz zaplatit s tržní cenou daného kurzu je zřejmé, že většina respondentů nemá přehled v otázce finanční náročnosti vzdělávací akce obdobného charakteru. Tento fakt podporuje i zjištění, že cca 1/3 respondentů neuvedla vůbec žádnou odpověď na položenou otázku. V případě top managementu lze odvodit vyšší míru znalosti cen vzdělávacích akcí, nicméně i hodnoty jimi uváděné jsou pod spodní hranici realizovatelnosti produktu na 100% tržní bázi.

Skutečné náklady včetně marže organizátora kurzu (příprava programu, nájem prostor, občerstvení, transport, materiál atp.) tvoří na jeden dvoudenní kurz cca 64 000 CZK, tj. při počtu max. 16 účastníků je akce realizovatelná i na tržním základě. V případě nižšího počtu účastníků je nutné kurz dotovat.

4.3.2 Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost

Základní faktografické parametry pilotního projektu

Stakeholder: ÚRS Praha, a.s. – odborná poradenská, vzdělávací a výzkumná instituce v oboru stavebnictví

Školitel v rámci pilotního projektu: Stakeholder ve vlastní režii

Sektor: stavebnictví

Počet modulů 1 (ve třech termínech): C1 - Rozpočtování stavebních prací - tvorba soupisu prací (dle prováděcí vyhlášky č. 230/2012 Sb.)

Trvání: jednodenní kurz ve dvou regionálních centrech ČR Praha, Brno

Forma: Krátký jednodenní kurz v malých skupinách do 13 lidí s dovednostmi okamžitě aplikovatelnými v každodenní praxi; využití **elektronického** vzdělávání (sub-model)

Oslovení účastníků: prostřednictvím osobních vazeb zaměstnavatelů (členů) na vedení velkého podniku.

Online forma rezervačního systému

Administrativní agenda, příprava, termíny, přihlašování: Stakeholder svépomocí

Přibližná cena modulu na vzdělávacím trhu (bez dotace): 4 - 5 000,- CZK

Specifikum: Do této modelové situace se povedlo včlenit prvky pod-modelu analyticko-koncepční studie „elektronické vzdělávání, E-learning“, a to nikoliv pouze doplňkovým způsobem, ale jako stěžejní a relevantní součást výuky (demo verze rozpočtovacího programu pro vyplňování slepých rozpočtů zadavatelů při přípravě nabídek VZ Model stakeholdera v oblasti odborného vzdělávání byl zvolen pro oblast vzdělávání hard skills, kde firmy vysílají své vybrané zaměstnance za účelem získání úzce specifických znalostí a dovedností v oblastech, které si samy nemohou dovolit nakoupit např. kurzem na míru, ani obsáhnout interním vzděláváním především z důvodů, že malá firma nemá vyhrazeného specialistu na sledování a zapracovávání oborových novinek. Ve vybraném případě se jedná novinky z oblasti zákonných předpisů a vyhlášek, doplněné o téma vzdělávání v obsluze specifického softwaru v oboru stavebnictví.

4.3.2.1 Zpětná vazba – Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů

Dle neformálních rozhovorů s účastníky a lektory byly nejvíce preferovanými charakteristikami pilotního projektu následující parametry:

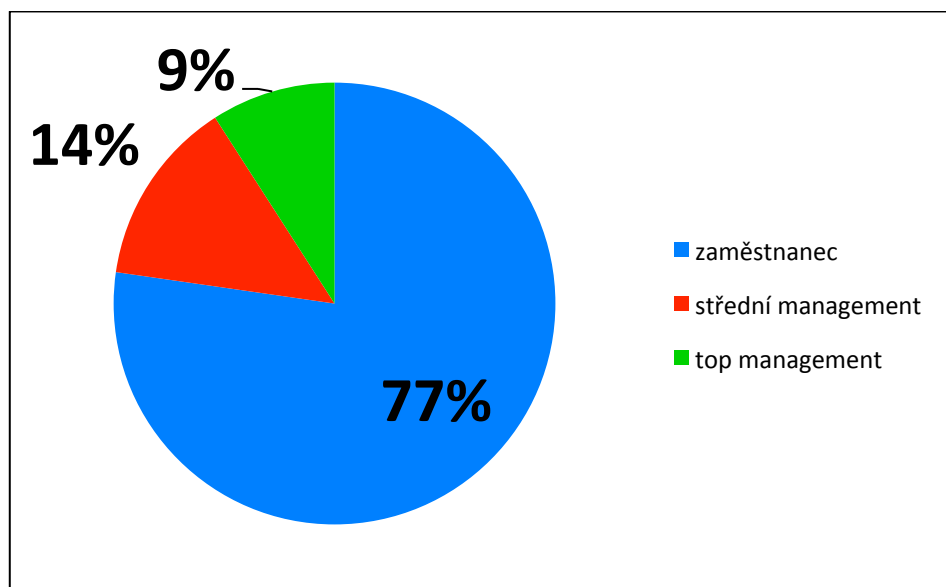
- Flexibilní reakce na aktuální dění na trhu a na aktuální dění na trhu v daném oboru a přetavení těchto poznatků do srozumitelné vzdělávací akce,
- okamžitá aplikovatelnost v praxi a srozumitelnost relativně složitého tématu vzdělávání a zpřehlednění relevantních legislativních požadavků.

O účasti zaměstnanců MSP na vzdělávací akci platí podobné předpoklady jako v předchozím případě oborové asociace. Vzdělávání se účastnili vesměs zaměstnanci oborově konkurenčních MSP. Motivací pro účast a zároveň pro překonání obav z konkurence byla zejména tato fakta:

- fakt, že pořadatelem je důvěryhodná instituce, se kterou jsou podniky zvyklé komunikovat a účastnit se jejich akcí,
- tradičně vysoká kvalita vzdělávacích akcí,
- společnost je sice činná ve stejném oboru jako MSP, ale nestojí s nimi v přímé konkurenci,
- dostupnost vzdělávacích prostor a jejich vybavení (ICT, HW, SW),
- vzdělavatel sleduje trendy v oboru, transformuje je ve vzdělávací akce a cíleně saturuje vzdělávací potřeby MSP a tím MSP šetří čas při dohledávání a studování informací vymykající se nezbytné každodenní operativě.

4.3.2.2 Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace

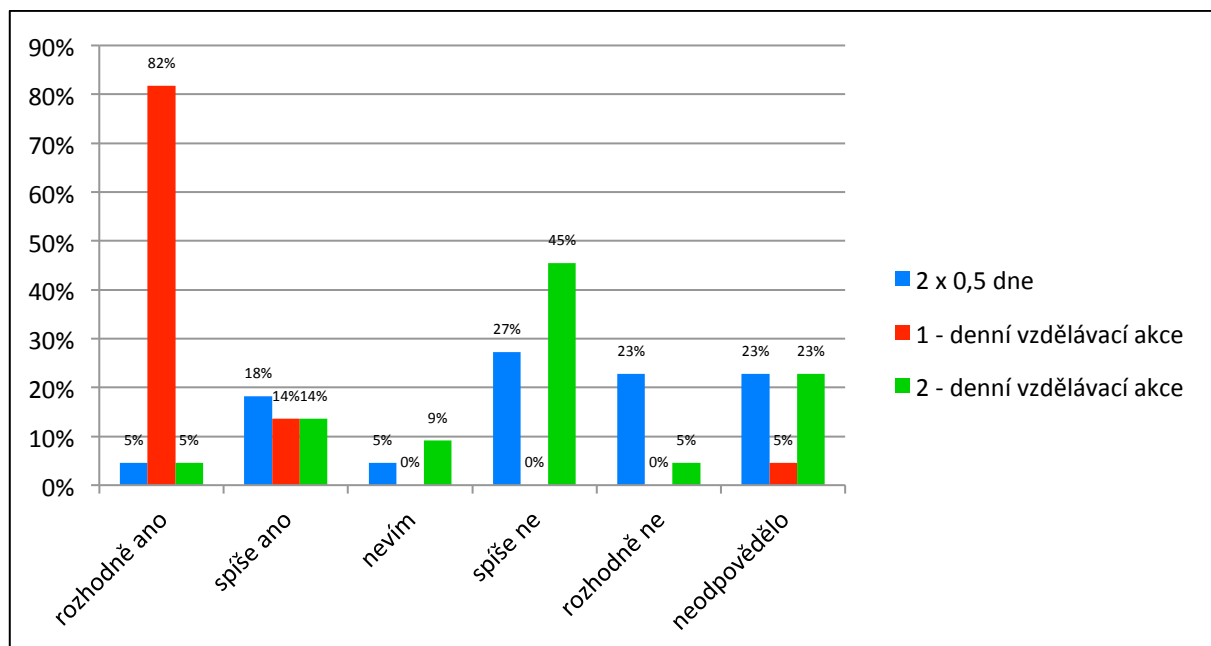
Na rozdíl od ostatních pilotních projektů se těchto vzdělávacích akcí účastnili primárně řadoví zaměstnanci (viz graf níže). S největší pravděpodobností je to dáno charakterem tématu, které bylo předmětem kurzu, zaměřeného na vysoce odbornou, odpovědnou, avšak vesměs operativní, ekonomicko-účetní dovednost. Touto činností se v MSP sice zabývají klíčoví zaměstnanci (z hlediska jejich počtu v MSP se jedná o max. 1-2 osoby), zpravidla však nezastávají nejvyšší manažerské posty.



Graf č. 12: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

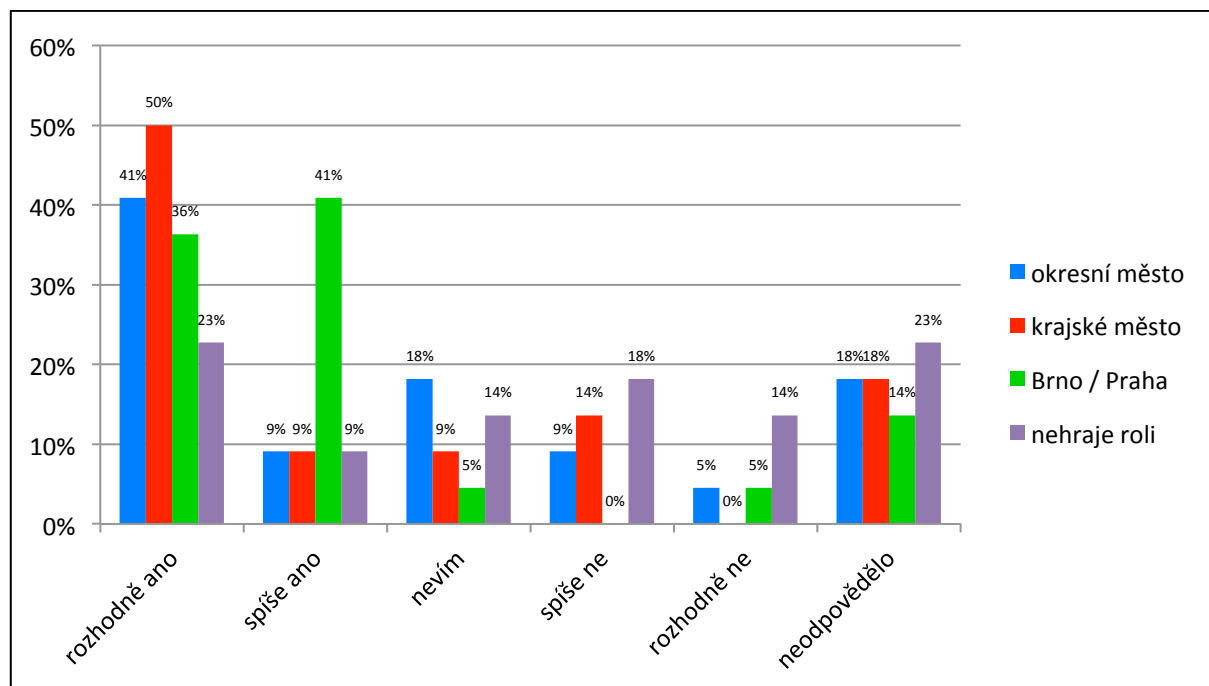


Graf č. 13: Preferovaná struktura školení

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza jasně indikuje preferovanou strukturu školení v délce 1 dne, (82 % pro *rozhodně ano* a *spíše ano* 14 %). V kategorii *spíše ano* by 18 % respondentů volilo dvě půldenní vzdělávací akce. Tendence tedy směřuje do krátkých vzdělávacích aktivit s okamžitě aplikovatelnými znalostmi. Zde je možné potvrdit závěry z předchozího pilotního projektu. Nejedná se o získání zcela nové kvalifikace o délce cca 360 hodin, nýbrž o určitou nadstavbu nad existující kvalifikací, kde je ušetřený čas získaný účastí na kurzu investován do stěžejních činností firmy přinášející jí ekonomický efekt.

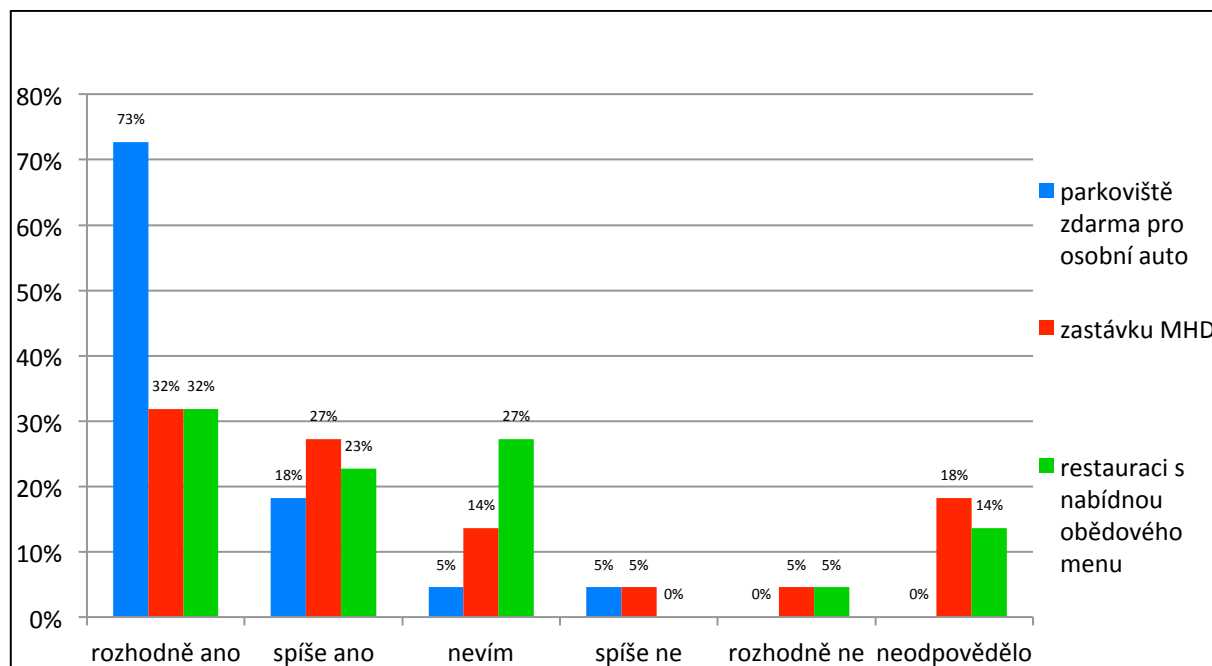


Graf č. 14: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Tendence preferovaného bodu dostupnosti dle analýzy směřuje ve prospěch krajského města (50 %) v těsné návaznosti na bývalé okresní město (41 %) a na třetím místě v kategorii „rozhodně ano“ je regionální centrum (Praha, Brno cca 36 %). V kategorii „spíše ano“ je preferovaným bodem dostupnosti vzdělávací akce regionální centrum (41 %). Relativně vysoké procento respondentů, kteří neodpověděli, 14 – 23 % je bez preference destinace, což může indikovat trend ochoty cestovat i dále výměnou za kvalitu a praktický přínos získaných dovedností. Vysvětlením může být i nižší relevance dotazu pro tento pilotní projekt, neboť respondenti jsou zvyklí komunikovat se vzdělavatelem, znají jeho teritoriální přítomnost i vybavení učeben potřebné k efektivnímu provedení akce, takže uvedené hodnoty je možné vnímat spíše jako preference dotazovaných.

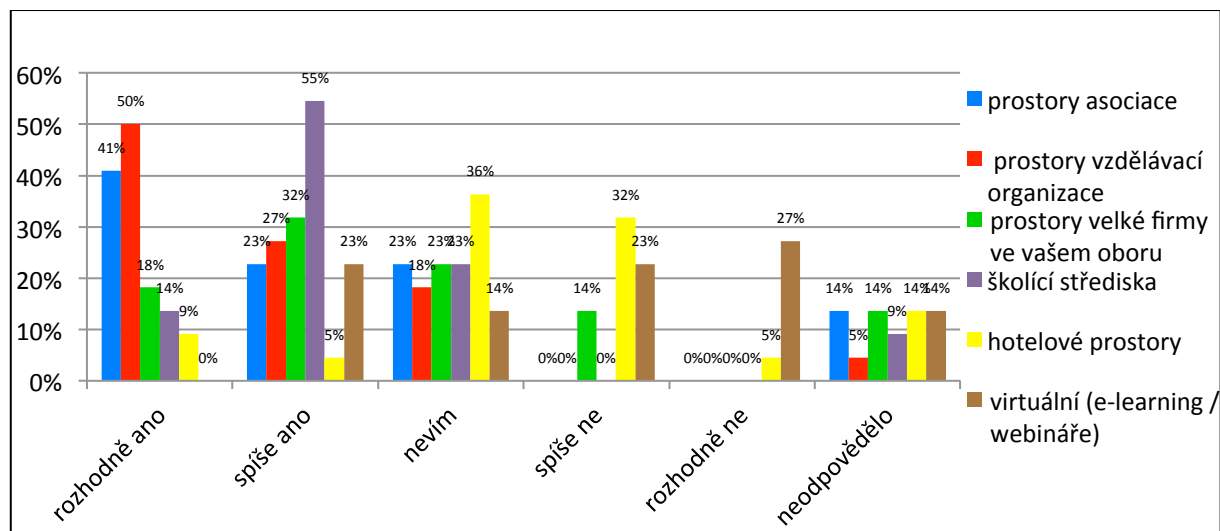


Graf č. 15: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza jasně indikuje preferovanou dostupnost školící akce a to jednak automobilem (73 % pro rozhodně ano a 18% spíše ano). Nezanedbatelnou část tvoří dostupnost linkou MHD (32 % rozhodně ano a 27 % v kategorii spíše ano) a také možnost stravování v dosahu místa školení (23 - 32 %).

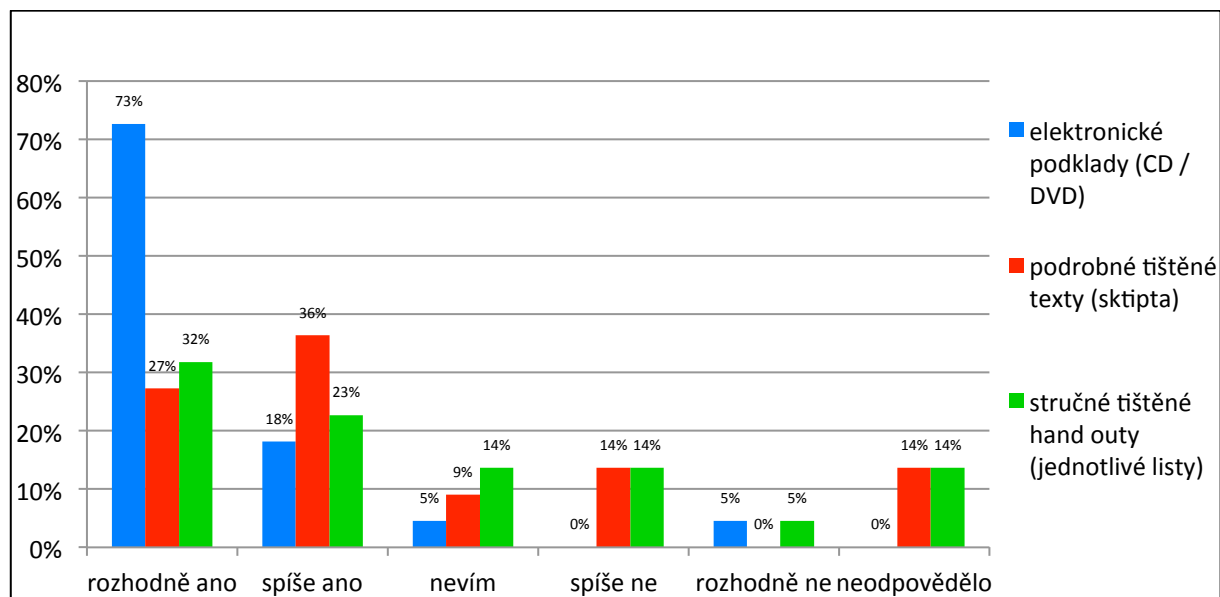


Graf č. 16: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Pokud se jedná o školící prostory, největší preference směřuje do prostor vzdělávací organizace (50 % pro *rozhodně ano* a 27 % *spíše ano*). U položky *rozhodně ano* zvítězila školící střediska (55 %). Toto vyplývá z technologické náročnosti v rámci odborného vzdělávání, jelikož k efektivnímu modelování rozpočtu je potřebný relativně sofistikovaný SW v odpovídajícím HW, což klade nároky na vybavení školících prostor.

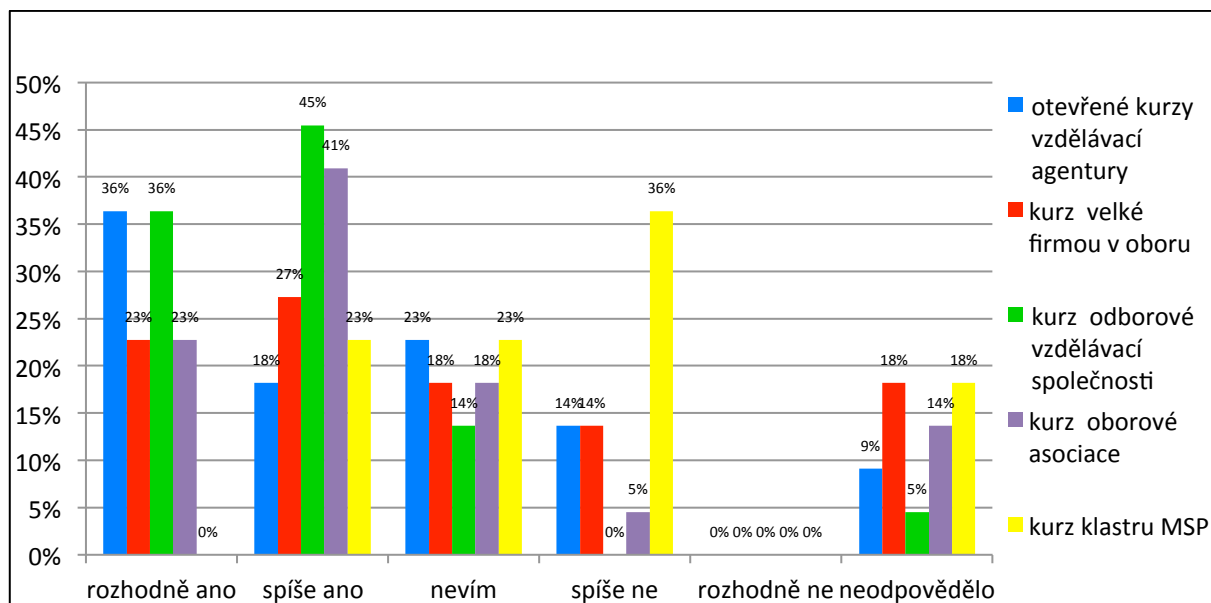


Graf č. 17: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Preferovanou formou studijních materiálů jsou dle analýzy zpětné vazby opět elektronické podklady (73 % *rozhodně ano*). Na druhém místě skončili stručné tištěné hand-outy (32 % *rozhodně ano*). Preference elektronických podkladů souvisí s předmětem výuky v rámci tohoto pilotního projektu, kde je stěžejní činností kurzu práce s elektronickými daty.

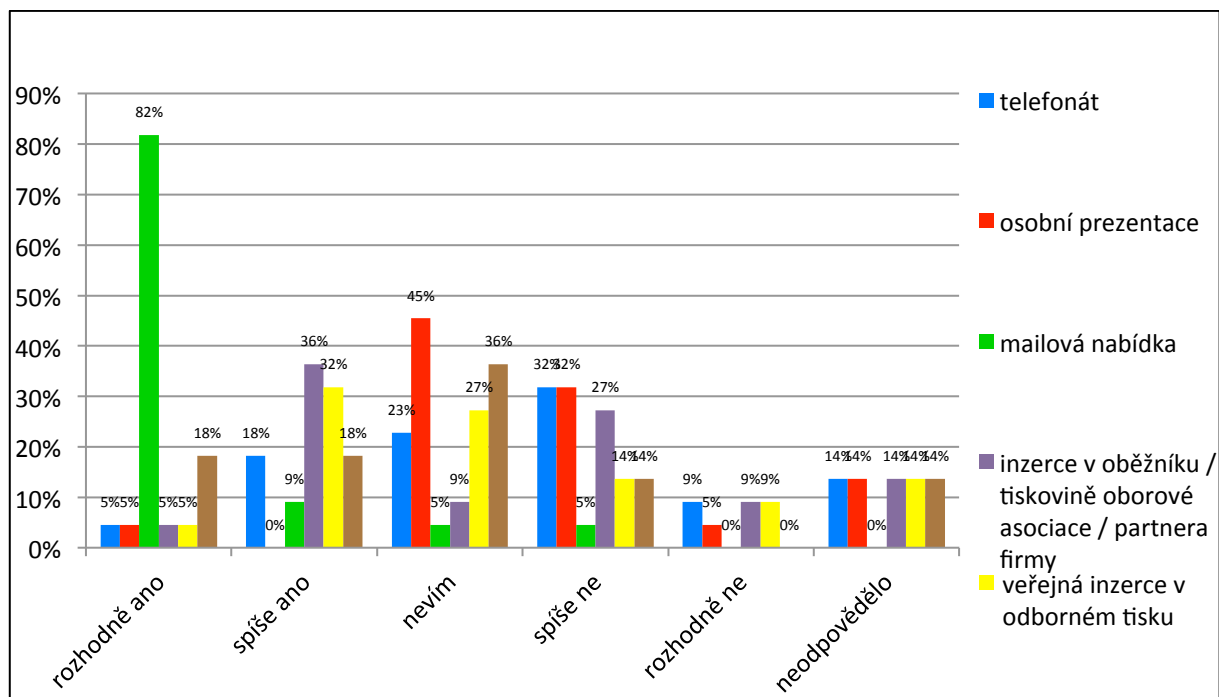


Graf č. 18: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnili?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza dat pro pilotní kurz Oborové spolupráce ukazuje za nejvíce preferovaný model kurzy pořádané odbornou vzdělávací společností, jako druhý nejvíce preferovaný potom otevřené kurzy pořádané vzdělávací agenturou. Model klastru je nejméně preferovaným (36 % odpovědí *spíše ne* a *rozhodně ne*). V případě tohoto pilotního projektu forma otevřených kurzů a odborné vzdělávací společnosti plně odpovídá zvolenému typu vzdělávací aktivity, danému tématu i stakeholderovi/vzdělavateli.



Graf č. 19: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Zatímco nejvíce preferovaným oslovením s nabídkou vzdělávací akce je e-mailová nabídka (82 % *rozhodně ano*), nejméně efektivní by u respondentů kurzů bylo oslovení pomocí telefonu a osobní prezentace (32 % *spíše ne* a 14 % *rozhodně ne*). E-mailová nabídka je spojená se standardizovaným systémem oslovování MSP vzdělavatelem, který disponuje rozsáhlou databází MSP, které oslovuje a online rezervačním systémem, který cíleně obznamuje adresáty s chystanými aktivitami.

	počet odpovědí	průměr	medián	počet odpovědí	průměr (top mngt)	medián (top mngt)
osobně	17	1 732 Kč	2 000 Kč	1	5 000 Kč	5 000 Kč
firma	18	2706 Kč	2400 Kč	2	5 000 Kč	5 000 Kč

Tabulka č. 4: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: 5., 6. a 7. sloupec udává odpovědi respondentů na pozicích top managementu.

Porovnáním průměrné ceny, kterou jsou ochotni všichni účastníci bez rozdílu pracovní pozice za kurz zaplatit s tržní cenou daného kurzu je zřejmé, že většina respondentů má aspoň přibližnou představu o ceně obdobných kurzů, což je rozdíl v porovnání s ostatními pilotními projekty. Pokud uvažujeme o tržní bázi, cena, kterou by byl ochoten zaplatit zaměstnavatel, se více blíží reálné hodnotě na trhu s tímto typem vzdělávacích služeb. Cena, kterou by byl ochoten zaplatit zaměstnanec bez spoluúčasti zaměstnavatele je zhruba na 2/3 tržní hodnoty. Je tudíž možné konstatovat, že tento konkrétní typ projektu je realizovatelný i bez nezbytné subvence.

4.3.3 Pilotní projekt C: Využití soukromé společnosti, která vzdělává MSP v oboru na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů

Základní faktografické parametry pilotního projektu

Stakeholder: AutoFit, s.r.o. – malá firma, leader v oboru auto-lakýrnictví; malo-velkoobchod s autobarvami

Školitel v rámci projektu: Stakeholder ve vlastní režii a ve spolupráci se soukromou vzdělávací institucí

Sektor: automobilový - řemesla, maloobchod

Počet modulů 1 (ve dvou částech): Servisní technici/autolakýrníci

Trvání: jednodenní kurz v lokalitě Brno

Forma: Krátký jednodenní kurz v malých skupinách do 18 účastníků; spojení praxe v oboru se soft/skills

Oslovení účastníků: prostřednictvím osobních dodavatelsko-odběratelských vazeb zaměstnavatelů (členů) na vedení podniku. Online forma rezervačního systému.

Administrativní agenda, příprava, termíny, přihlašování: Stakeholder svépomocí

Přibližná cena modulu na vzdělávacím trhu (bez dotace): 0,- CZK, Firma školí svoje odběratele v rámci marketingu svých produktů.

Specifikum: Model stakeholder firma představuje variantu spolupráce malých firem a partnerů technologického lídra na trhu. Byl zvolen pro ověření možnosti rozšíření stávajících produktových školení o vzdělávání v oblasti soft-skills. Firmy jsou ke stakeholderovi přidružené zejména na základě dodavatelsko – odběratelských vazeb. Firma disponuje vzdělávacími prostory pro hard i soft-skills pořízenými z fondů EU a dlouhodobě se tréninkům hard-skills v oboru věnuje. Spolupracuje také se středními školami v oboru servisní technik, lakýrník. V rámci pilotáže byly k tomuto produktu připojené soft-skills pro komunikaci ve styku s klientem.

4.3.3.1 Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů

Průběh vzdělávací akce v rámci pilotního projektu C, založeném na dodavatelsko-odběratelských vztazích MSP provázela výborná a otevřená atmosféra účastnické skupiny. Tu tvořili jak přijímací technici, tak majitelé odběratelských firem.

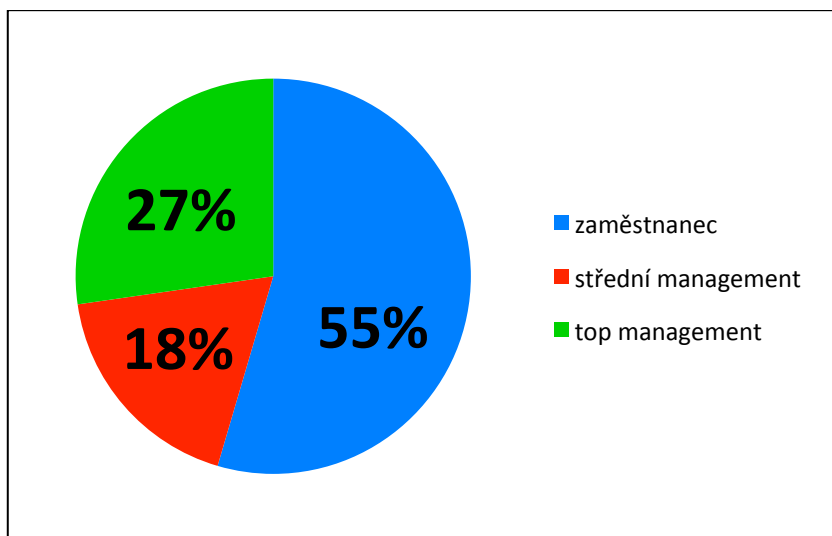
Předmětem bylo doplnění odbornosti v oboru o měkké dovednosti v pro-klientském jednání. Vzdělávací akce tedy byla jakousi nadstavbou nad standardní odborné vzdělávání v předmětném oboru. Jasně identifikovaná účastnická skupina servisních techniků umožnila i cílené zaměření kurzu jejich potřebám a využití technik (např. hraní scének), což všichni zúčastnění kvitovali s povděkem.

Vzdělavatel takto obohacenou vzdělávací akci nabídl svým klientům z řad MSP jako bonus při příležitosti firemního výročí vzdělavatele, což může být také zajímavou inspirací pro strategii oslovování MSP s nabídkou vzdělávacích služeb.

V tomto případě se opět nepotvrdila obava vyplývající z terénního šetření z konkurenčního boje mezi účastnickými MSP ve stejném oboru, dokonce atmosféra i mezi konkurenty byla velice přátelská a účastníci se povětšinou navzájem znali.

4.3.3.2 Zpětná vazba Úroveň č. 2 – logistika a organizace

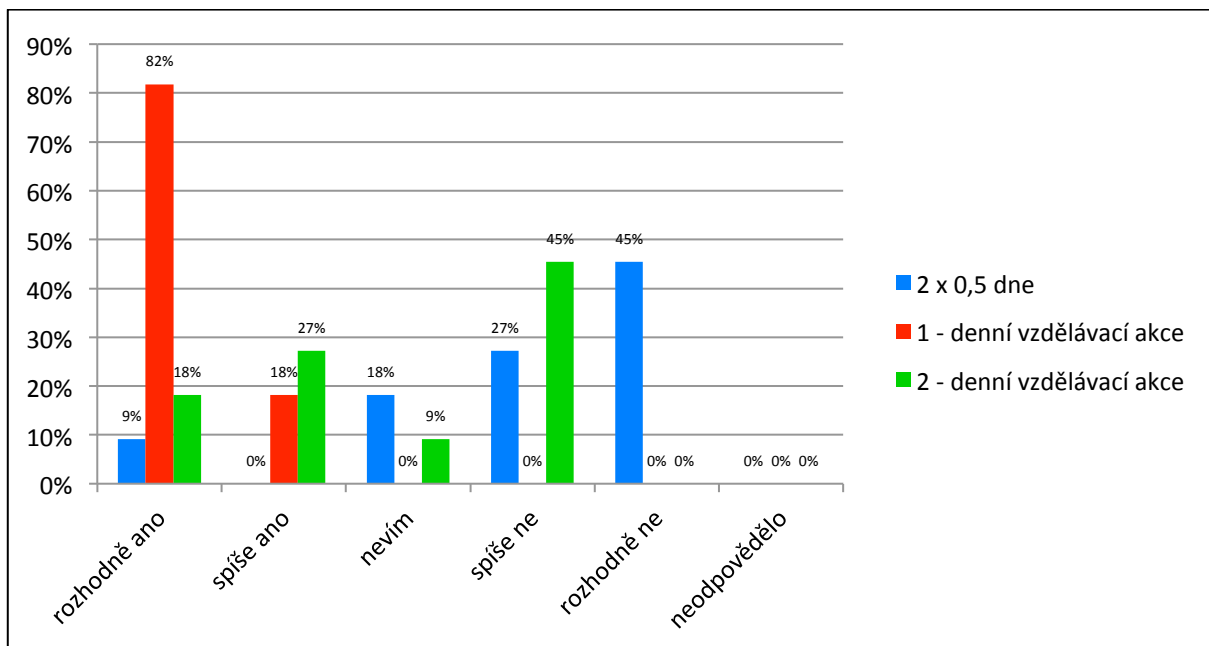
Dle níže-vedeného grafu nadpoloviční většina účastníků byla z řad řadových zaměstnanců. Souvisí to zejména s odbornou částí vzdělávací akce, ale také s homogenním složením vybrané kvalifikační skupiny, na které byla vzdělávací akce zaměřena.



Graf č. 20: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.



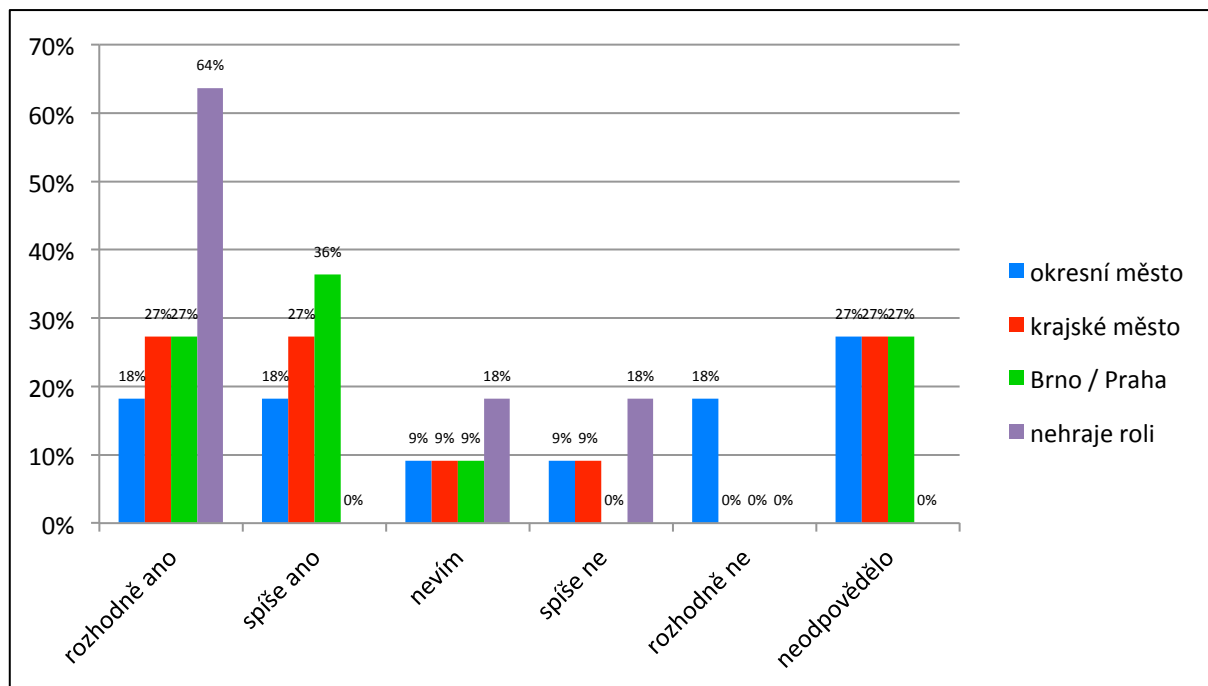
Graf č. 21: Preferovaná struktura školení

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza zřetelně vyjadřuje nejvíce preferovanou strukturu školení v délce 1 dne (100 % *rozhodně ano* a *spíše ano*), oproti dalším alternativám. Zde je zřejmé, tak jako u předchozích pilotních projektů, že

se nejedná o získání nové profesní kvalifikace, ale nadstavbu nad již získanou kvalifikací. I u tohoto vzdělavatele/stakeholdera trvá získání kvalifikace v oboru několik stovek hodin. Pro účely tohoto pilotního projektu je vzdělávací akce v rozsahu 1 max. 2 dnů zcela dostačující, proto respondenti odpovídali tímto způsobem.

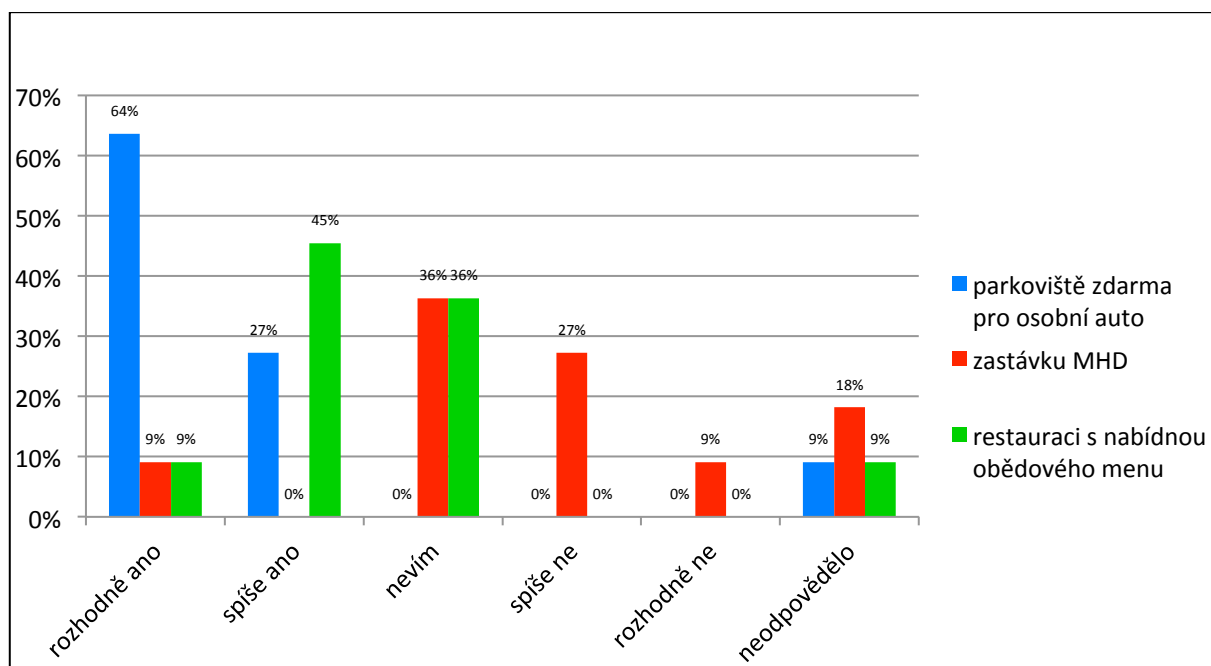


Graf č. 22: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

64 % respondentů přiřadilo známku 1 = rozhodně ano a 2 = spíše ano odpovědi „Lokace vzdělávací akce nehraje roli, když bude kurz kvalitní a přínosný“. Druhou nejčastější odpovědí na otázku sledující vůli účastníků cestovat na vzdělávací akci byla varianta Brno/Praha. Navzdory grafickému vyjádření ohledně irelevantnosti vzdělávacích prostor, je u podobného typu odborného vzdělávání důležité mít tyto prostory technologicky plně vybavené, což lokaci relativně přesně vymezuje. Irelevantní je pouze v případě aplikování složky „soft-skills“, které nejsou náročné na vybavení prostor.

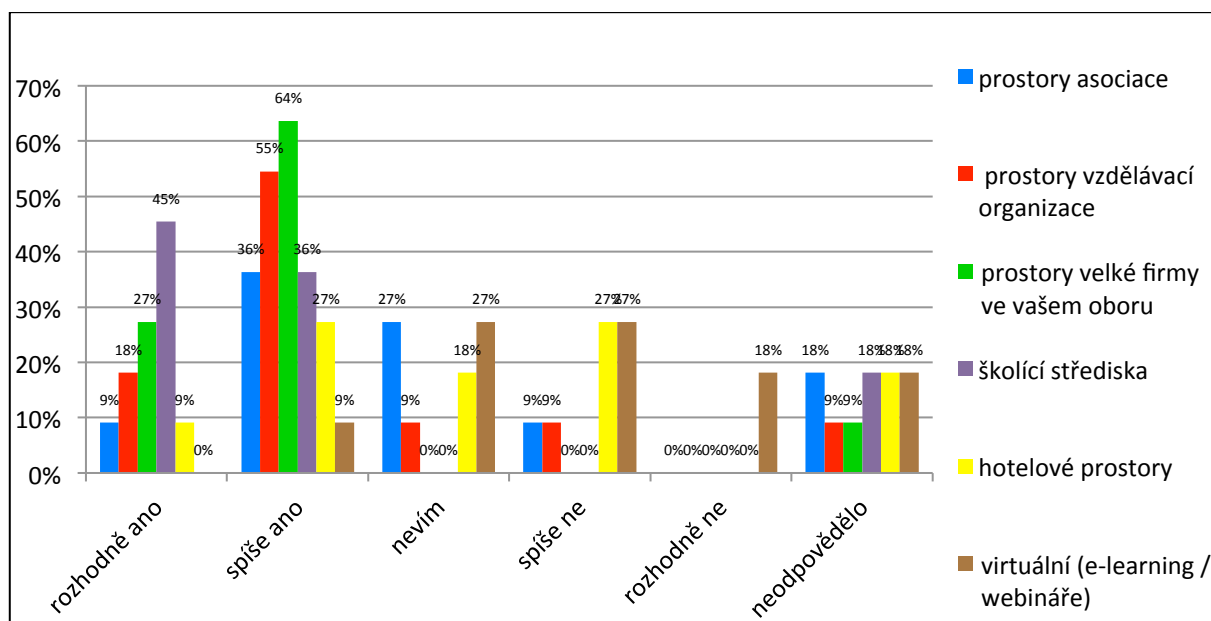


Graf č. 23: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Obdobně jako u předchozích pilotních modelů účastníci nejvíce preferují možnost zaparkovat osobní automobil na parkovišti v místě realizace kurzu oproti dalším sledovaným aspektům. 64 % respondentů uvedlo u možnosti parkování hodnotu *rozhodně ano*.

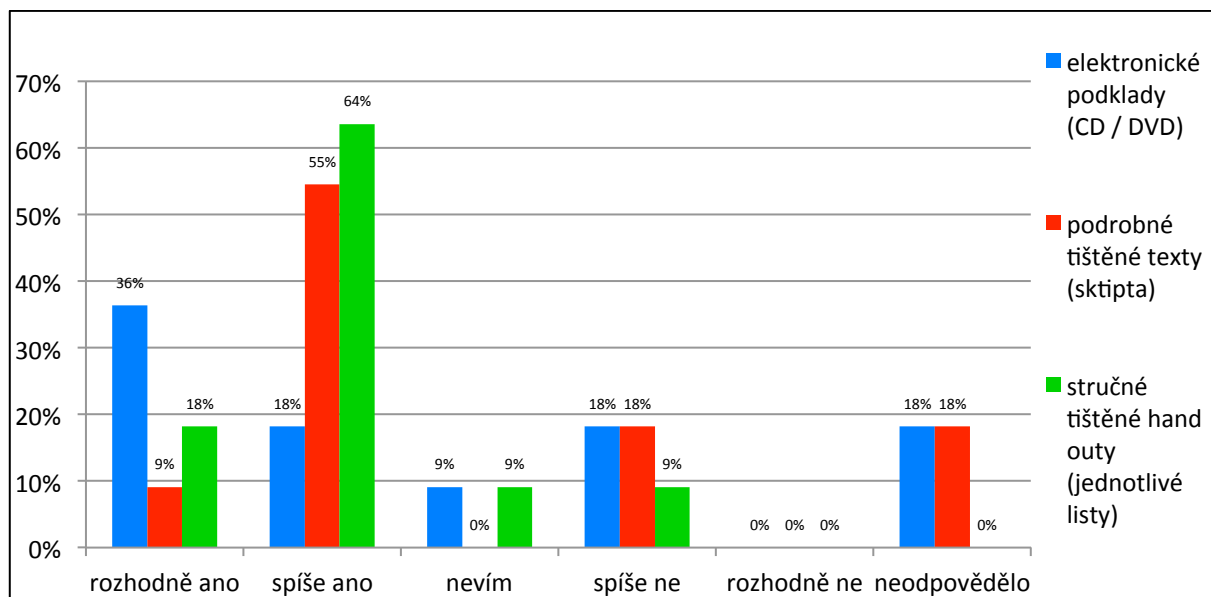


Graf č. 24: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Realizace vzdělávací akce v rámci pilotního projektu založeném na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů se uskutečnila v prostorách menší firmy. Tuto variantu ohodnotil také největší počet účastníků školení (91% *rozhodně ano* a *spíše ano*) jako nejpreferovanější. Virtuální prostředí (e-learning/webináře) uvádějí respondenti jako nejméně preferované. Školící středisko spolu s prostory velké firmy se umístilo na prvních místech z hlediska preferencí, což poukazuje na náročnost technologického vybavení vzdělávacích prostor. Navíc vzdělavatel/stakeholder v tomto případě disponuje moderně vybavenými prostory pro vzdělávání.

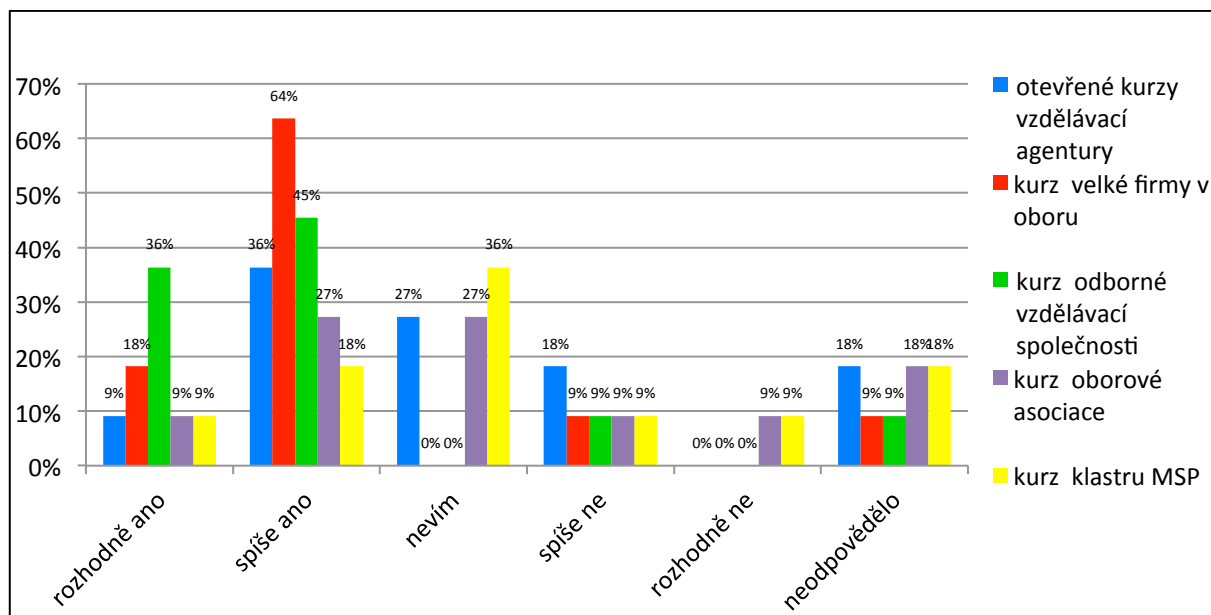


Graf č. 25: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Na rozdíl od pilotního projektu Oborová spolupráce, kde respondenti uvedli zájem o elektronickou verzi studijních materiálů, v tomto případě lze z analyzovaných dat vyvodit jako nejvíce preferovanou formu stručné hand-outy, které účastníci dostávají v tištěné podobě (82 % *rozhodně ano* a *spíše ano*).

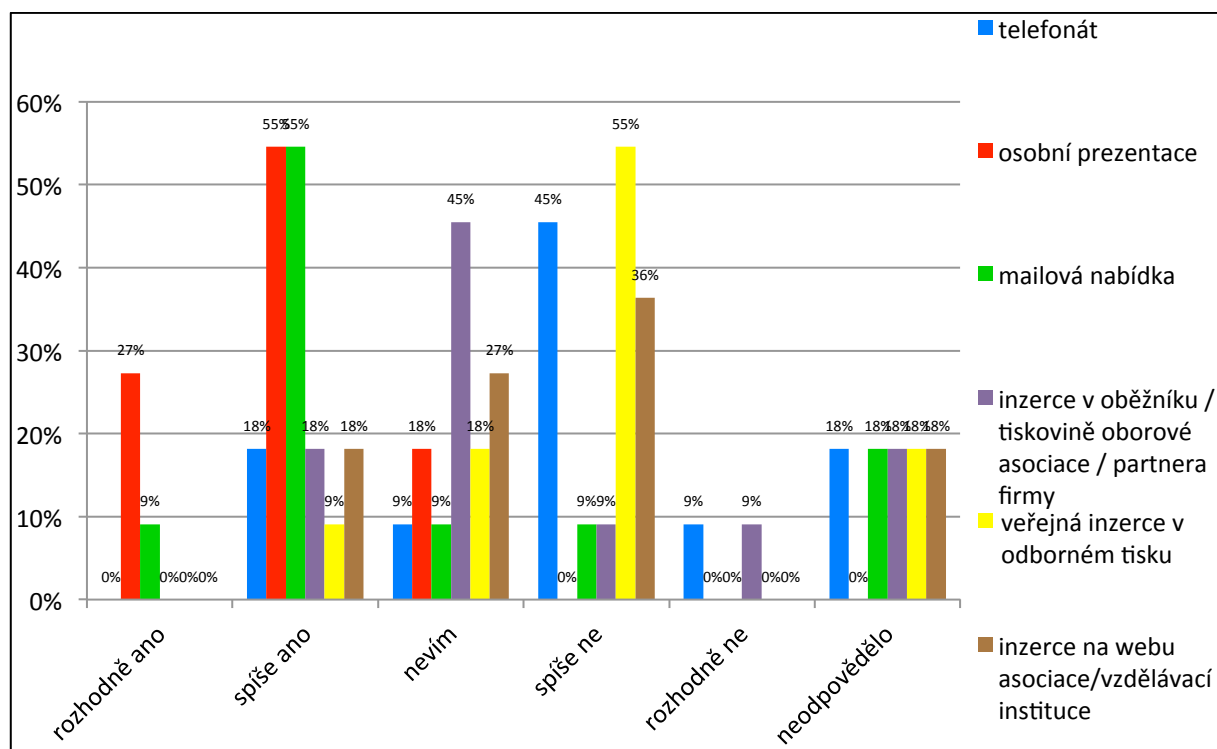


Graf č. 26: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza dat ukazuje na nejvíce preferovaný model vzdělávací akce kurzy pořádané velkou firmou v oboru, jako druhý nejvíce preferovaný pak otevřené kurzy pořádané odbornou vzdělávací společností. K modelu společného vzdělávání několika MSP (model klastru) se více jak 50 % respondentů neumělo vyjádřit (36 % nevím/18 % neodpovědělo). Jelikož se jednalo primárně o odborné vzdělávání doplněné o blok „soft-skills“ jsou výsledky zcela v souladu s charakterem pilotáže – tj. vzdělávací akce pořádané odbornou vzdělávací oborovou společností.



Graf č. 27: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Nejvíce preferovaným oslovením s nabídkou vzdělávací akce je e-mailová osobní prezentace (27 % rozhodně ano a 55 % spíše ano spolu s e-mailovou nabídkou), nejméně efektivní by u respondentů kurzů byla veřejná inzerce v odborném tisku (55 % spíše ne). Preference pro osobní prezentaci a e-mailové oslovení vyplývá z podstaty vztahu a komunikačních zvyklostí mezi vzdělavatelem/stakeholderem a asociovanými MSP. E-mailová komunikace zde pouze doplňuje přátelský a osobní vztah, který je v tomto případě klíčový pro oslovení účastníků.

	počet odpovědí	průměr	medián	počet odpovědí	průměr (top mngt)	medián (top mngt)
osobně	11	1 018 Kč	1000 Kč	3	1 900 Kč	2 000 Kč
firma	7	2343 Kč	1000 Kč	3	4 967 Kč	2 500 Kč

Tabulka č. 5: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: 5., 6. a 7. sloupec udává odpovědi respondentů na pozicích top managementu.

Subjektivní vnímání ceny zde výrazně komplikuje fakt, že odborné technologické vzdělávání účastníků z řad asociovaných MSP probíhá bezplatně jako součást dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi vzdělavatelem/stakeholderem a MSP. Souvisí to jednak se snahou stakeholdera o vysokou kvalitu poskytovaných služeb při aplikaci obchodovaného produktu, jednak je to způsob vymezení se vůči konkurenčním obchodním nabídkám směřujícím na spolupracující MSP. Doplnění o složku soft-skills, která v kombinaci s odborným modulem zvyšuje náklady na vzdělávání na cca 60 000,- CZK, tzn. vynaložení extra nákladů MSP spojených se vzděláváním. Těmto nákladům se spíše blíží deklarovaná cena zaplacená firmou nežli jednotlivými účastníky, ale ani ta není dostatečná. Z výše uvedeného vyplývá, že tento typ vzdělávací aktivity pro MSP je možný v případě existence dotací, případně jako forma propagace ze strany stakeholdera, který ponese většinové náklady spojené s realizací kurzu.

4.4 Analýza zpětné vazby: Model 2 -Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání

Model propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání byl druhým testovaným modelem v projektu Koncept a zároveň co se týče objemu realizovaných pilotních kurzů nejobsáhlejším. Navazoval tak na výstupy z dílčího šetření provedeného v I. etapě projektu a ověřoval ochotu MSP k realizaci vzdělávací akce touto cestou.

Základem modelu byly dva pilotní projekty:

D) Vzdělávací agentura a MSP v jednom a více oborech

E) Střední odborná škola a MSP v daném oboru

4.4.1 Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura a MSP v jednom a více oborech

Základní faktografické parametry pilotního projektu

Stakeholder: AGPD – soukromá vzdělávací společnost

Školitel v rámci pilotního projektu: stakeholder ve vlastní režii

Sektor: zacíleno na všechny sektory dle zadání projektu „Koncept“ – stavebnictví, řemesla, výroba, malo/velkoobchod, komunální služby

Financování účasti v rámci pilotního projektu: 100 % financování z ESF (řešitel zakázky)

Školitel mimo modelovou případovou studii Koncept: Stakeholder ve vlastní režii - soft skills

Financování účasti mimo modelovou případovou studii Koncept (v praxi):

- Financování účastnických poplatků zaměstnavateli pro klíčové zaměstnance, popřípadě zaměstnanci samotnými

Počet vzdělávacích modulů: 4 - Prezentační dovednosti, Komunikační dovednosti, Time-management a Týmová spolupráce

Období: 19. 9. – 30. 10. 2012

Počet účastníků jednoho kurzu: max. 16

Počet účastníků celkem: 170

Počet odevzdaných dotazníků: 144

Trvání: 14 x jednodenní kurz v lokalitě Brno, Praha, Turnov, Slaný

Forma: Krátký jednodenní **otevřený** kurz v malých skupinách do 18 lidí - soft/skills; interaktivní zaměřený na klíčové měkké dovednosti dle jednotlivých témat kurzů.

Oslovení účastníků: vlastní klientela, motivovaní zájemci o výstupy terénního šetření

Administrativní agenda, příprava, termíny, přihlašování: Stakeholder provádí svépomocí

Přibližná cena modulu na vzdělávacím trhu (bez dotace): min. 6 000, - CZK, osoba/kurz

Specifikum: V rámci pilotáže jsme zjišťovali představy zástupců především malých firem, které nemohou nakoupit školení na míru. Vzdělávací akce proběhly formou otevřených kurzů v Praze, Brně, Turnově a Slaném. V otevřených kurzech byla snaha otestovat dostupnost kurzů v regionálních centrech (Brno, Praha), jakož i reflektovat zájem „přivezení“ programu přímo do místa poptávky. Paradoxem u těchto typů kurzů je zejména výrazný zájem o tento typ dovedností, avšak jejich **přesah mimo rámec nezbytné odbornosti** nedovoluje většině MSP v dané velikosti a sektorech tyto služby individuálně nakoupit v odpovídající kvalitě.

4.4.1.1 Zpětná vazba - Úroveň č. 1 - poznatky lektorů a zpětná vazba účastníků kurzů

Celkem 14 jednodenních kurzů, z toho 12 v Praze a Brně bylo doplněno o jeden kurz v Turnově a jeden kurz ve Slaném, poskytlo více jak 144 zpětných vazeb nejen k „logistice“ vzdělávací akce (výsledky jsou popsány v předchozí kapitole), ale i největší počet zpětných vazeb cílených na samotný obsah kurzů, lektory. Pilotní kurzy přinesly i nejvíce neformálních rozhovorů se zástupci MSP. Z takto získané zpětné vazby vyplývá několik skutečností:

Potvrzení potřeby v oblasti vzdělávání MSP

Naplnění kurzů v řádu několik hodin a následné odezvy při realizaci kurzů indikují, že MSP oblast vzdělávání nemají vyřešenou a zástupci zúčastněných firem hledají řešení na tuto situaci. Současně z několika výpovědí účastníků vyplynulo, jak je u klientů z řad MSP pokřiveno vnímání vzdělávání a jeho jednotlivých forem. Pojmy školení, kurz, trénink zástupcům splývají v jednu a tutéž formu - školení s minimální mírou zapojení účastníků a interaktivity. Pro většinu účastníků je skoro nemožné bez praktické zkušenosti korigovat význam jednotlivých forem vzdělávací akce:

- **školení** = 90 % časové dotace je teorie (frontální výuka, přednáška, prezentace)
10 % je praxe (návěst, cvičení workshop)
- **kurz** = poměr 60 %/40 %
- **trénink** = poměr 80 %/20 %

Zážitek z odlišného přístupu v rámci pilotních kurzů umožnil účastníkům změnit pohled na vzdělávací akci, kdy oceňují v první řadě přínosnost a jednoduchou aplikovatelnost poznatků do praxe, vysokou míru interaktivity a otevřenou atmosféru vzdělávací akce. Detailní vyhodnocení zpětnovazebních dotazníků z jednotlivých kurzů je součástí Přílohy.

Pozitivní ohlas na koncept sdílení zkušeností napříč MSP

Účastníci opakovaně kvitovali s povděkem, že se na kurzu setkávají s kolegy stejně velkých firem, kteří řeší často obdobné problémy a nástroje a řešení jsou pro ně zhruba obdobné. Několik respondentů uvedlo, že právě pestrost zastoupených sektorů je pro ně inspirující.

Ochota k síťování MSP za účelem vzdělávání

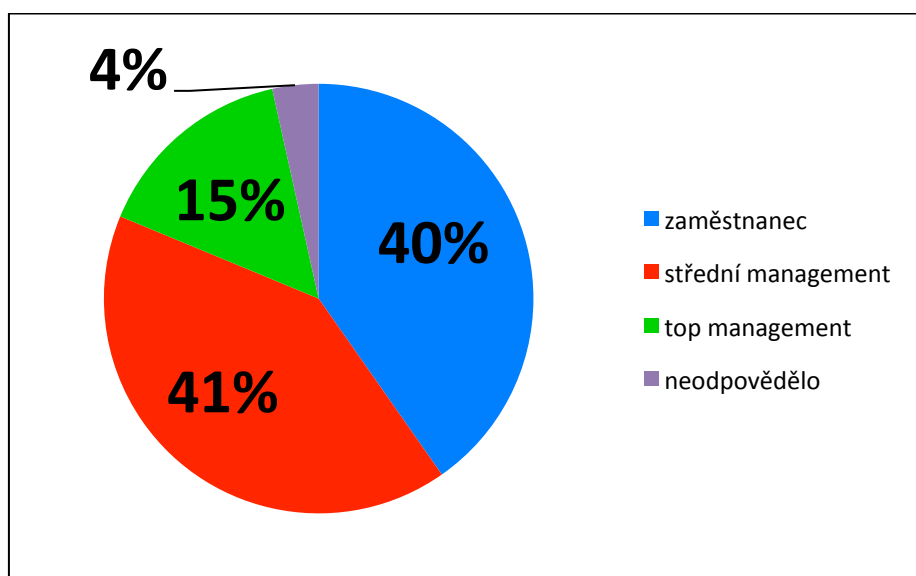
Ze zpětných vazeb vyplývá značná roztržičnost názorů a postojů k problematice seskupení několika MPS v regionu za účelem organizace vzdělávacích akcí. Z dotazníků vyplývá, že 38 % respondentů neví, jak se k položené otázce vyjádřit. V kategorii MSP 10 - 100 zaměstnanců je zřejmá absence HR manažera, který by oblast vzdělávání zajišťoval. Slovy několika účastníků: „*My nemáme nikoho, kdo by měl čas administrovat obdobná školení.*“ Zaměření MSP na svůj předmět podnikání a snaha obstát

na trhu s sebou nese situaci, kdy se potřeby RLZ „propadávají“ mezi prioritami na nižší hranice a není nikdo, kdo by je neustále vynášel do popředí.

Absence znalosti ceny vzdělávací akce

Analýza dotazníků potvrdila zkušenost z výše popsaných modelů, že účastníci z řad zaměstnanců, ani účastníci z řad top managementu se neorientují v problematice finanční náročnosti vzdělávacích akcí tohoto typu. Poznatek souvisí s předchozím, kdy MSP prostě nemají nikoho (HR manažera), kdo by tento segment služeb sledoval a prováděl analýzu trhu vzdělávacích společností (ústní sdělení 5 účastníků). Uváděné průměrné ceny, případně medián, naznačují, že bez další vnější podpory není reálné předpokládat výraznější posun ve stávající situaci vzdělávací MSP.

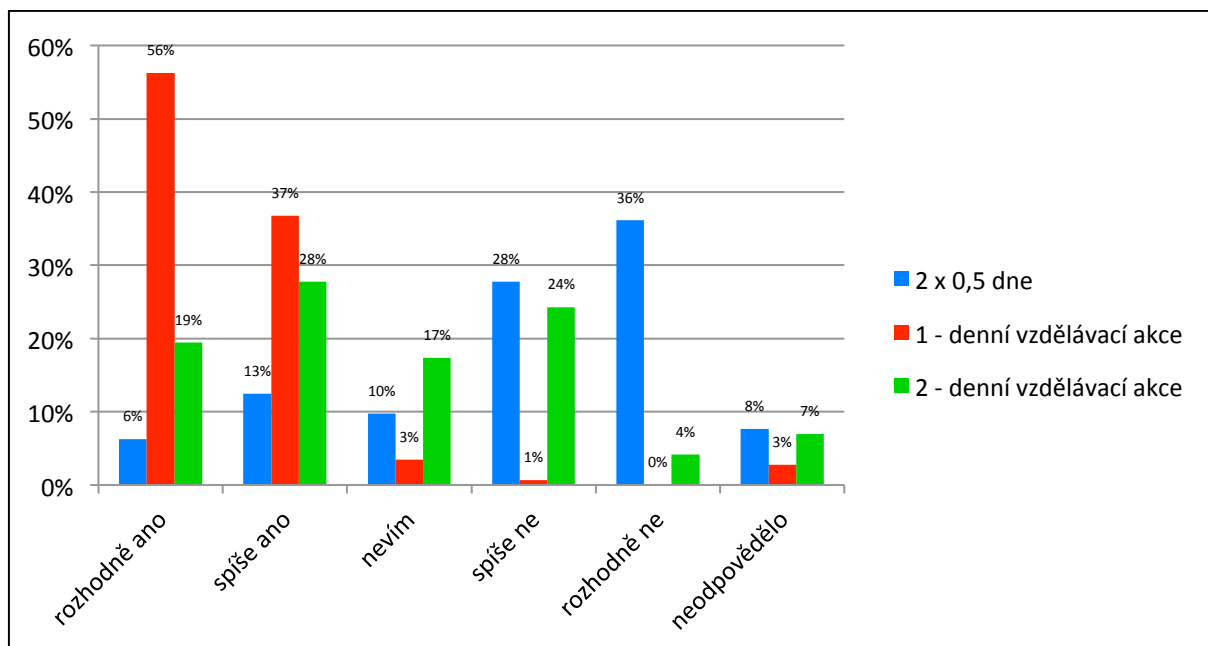
4.4.1.2 Zpětná vazba – Úroveň č. 2 – logistika a organizace



Graf č. 28: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

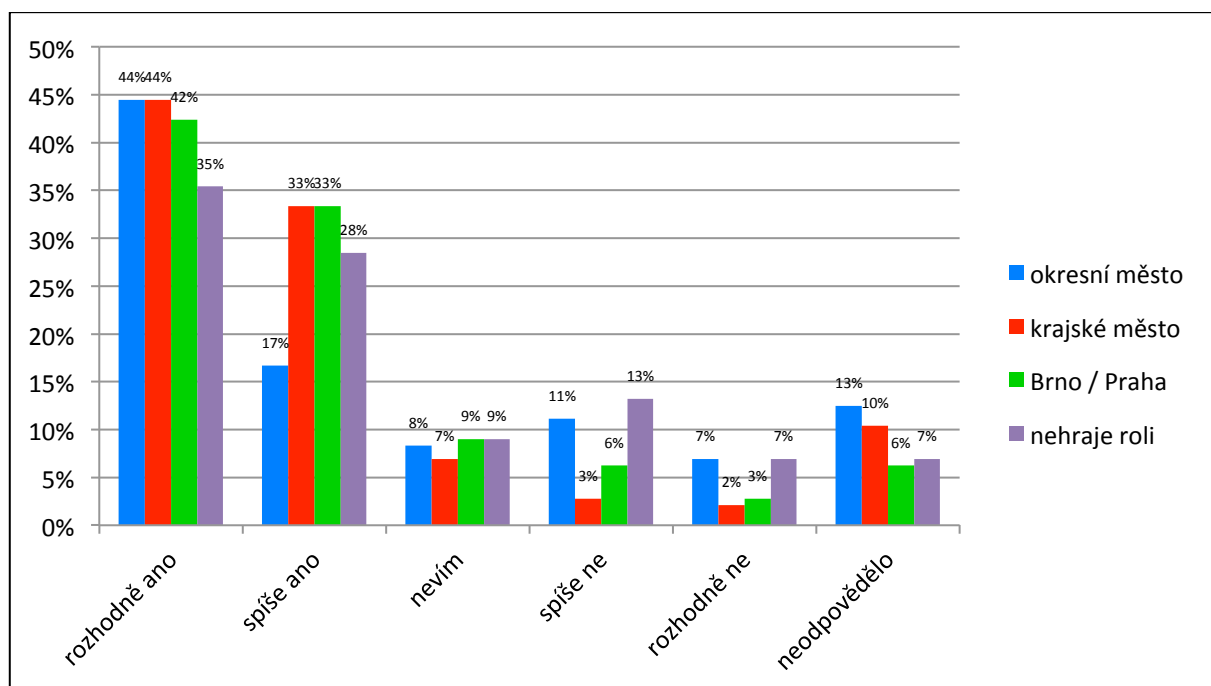


Graf č. 29: Preferovaná struktura školení

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza zřetelně vyjadřuje nejvíce preferovanou strukturu školení v délce 1 dne (93 % *rozhodně ano* a *spíše ano*), druhou nejvíce preferovanou alternativou pak dvoudenní kurz (47 % *rozhodně ano* a *spíše ano*).

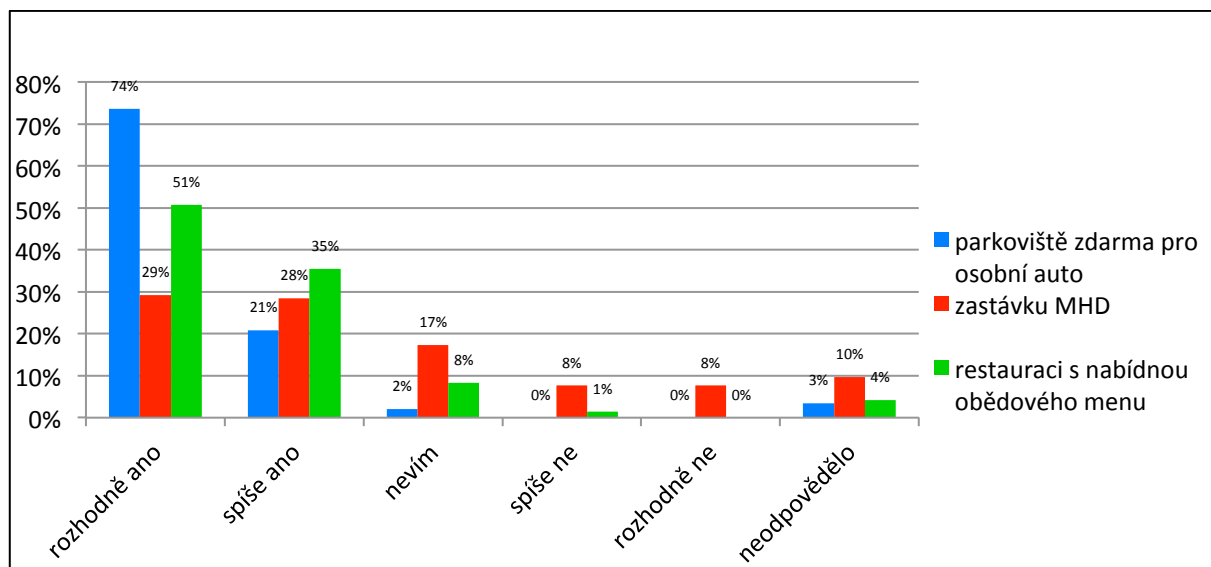


Graf č. 30: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Z analýzy dotazníků otevřených kurzů je zřejmá ochota cestovat za vzdělávací akcí. O něco více do okresních a krajských měst, než do Prahy/Brna, ale i hodnoty pro variantu Brno/Praha jsou natolik vysoké, že vzdělávací akce je realizovatelná i v těchto centrech.

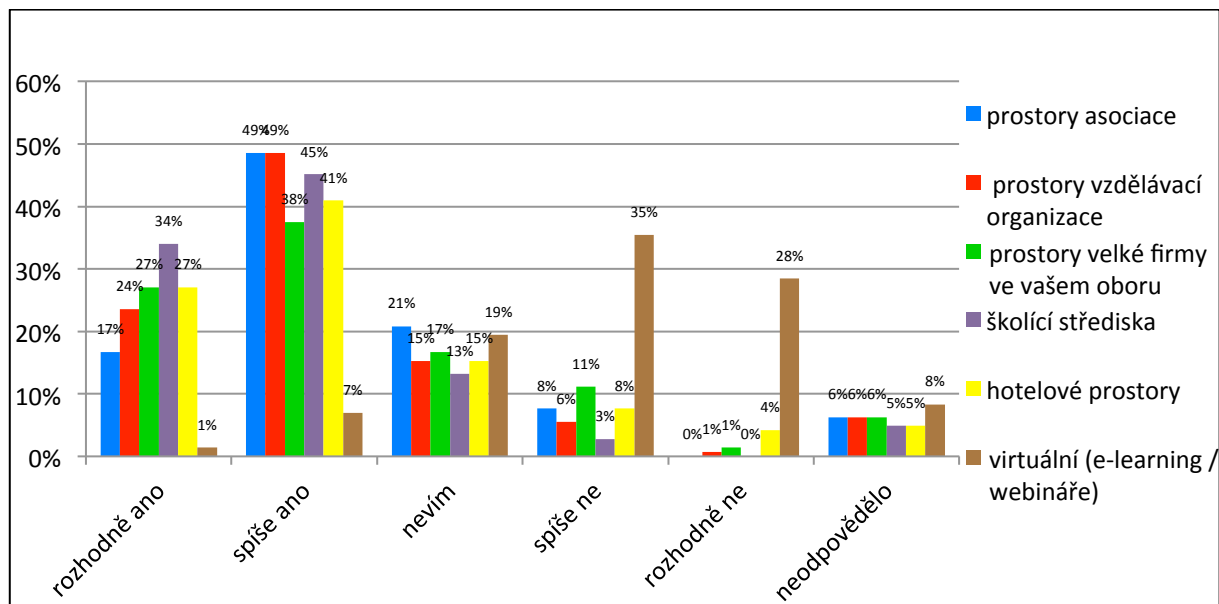


Graf č. 31: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Tak jako u předchozích pilotních modelů, účastníci nejvíce preferují možnost zaparkovat osobní automobil na parkovišti v místě realizace kurzu oproti dalším sledovaným aspektům. 74 % respondentů uvádějí u možnosti parkování hodnotu *rozhodně ano*.

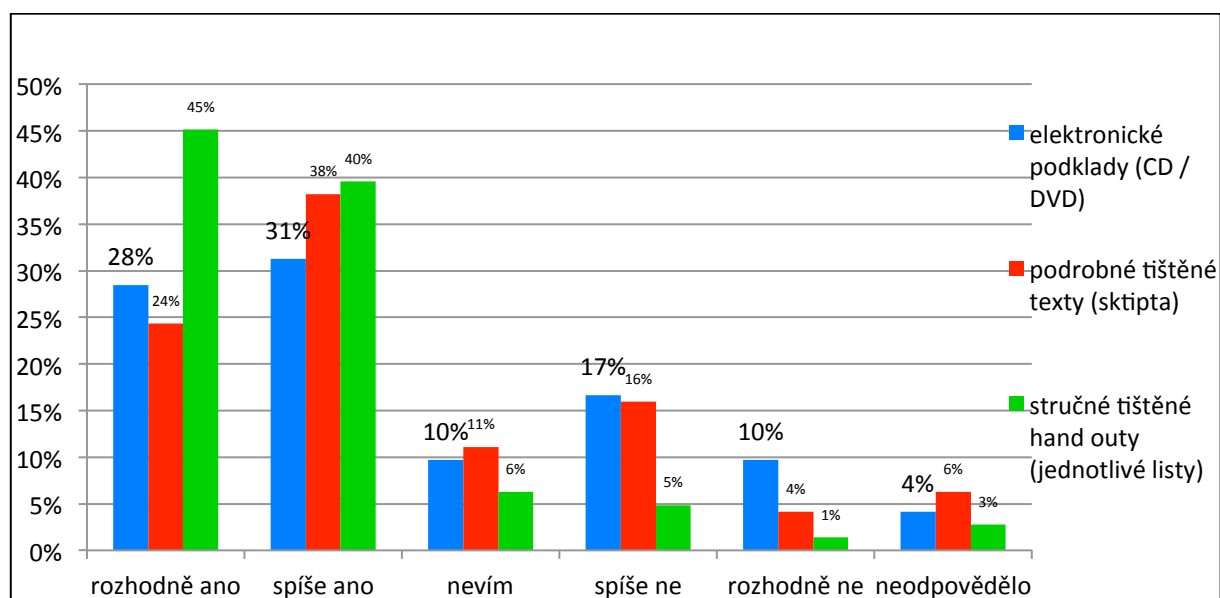


Graf č. 32: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Realizace vzdělávací akce v rámci pilotního projektu D (vzdělávací agentura) se uskutečnila v prostorách školicích středisek (Brno) a hotelích. Výsledky dotazníkového šetření indikují ochotu přijet jak do hotelu, školicího střediska, tak i do prostor vzdělávací agentury. Na základě ústních sdělení je pro účastníky podstatná dostupnost prostor vzhledem k umístění ve městě – preferují okrajová místa měst, kde stráví méně času v dopravních zácpách. Opět se potvrdilo, že virtuální vzdělávání MSP není účastníky preferováno.

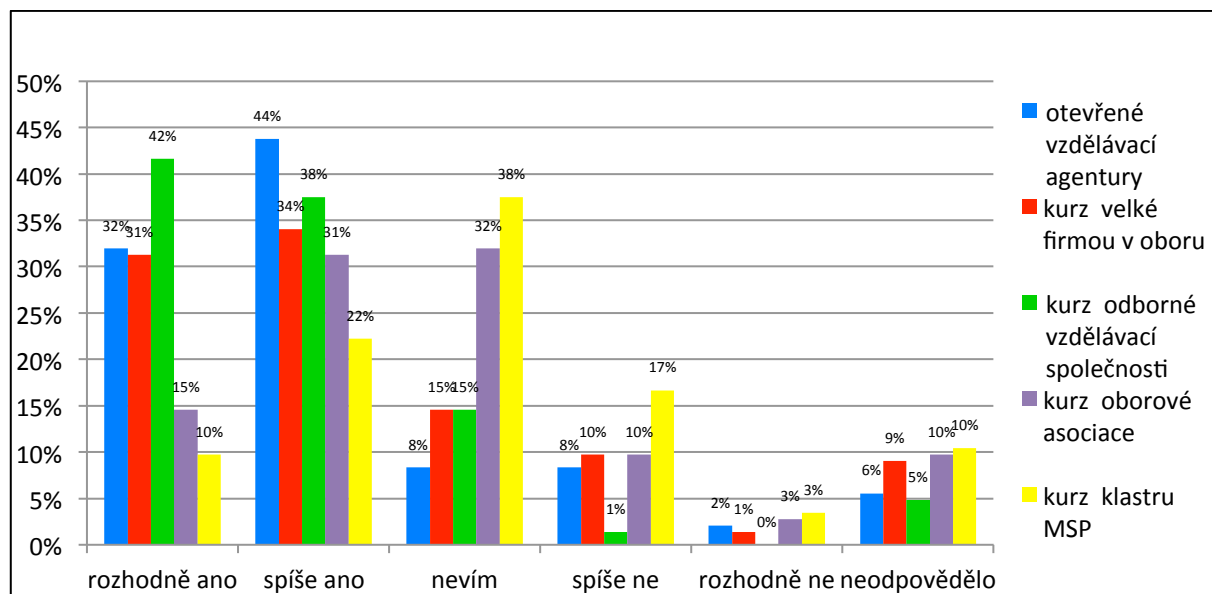


Graf č. 33: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýzou odpovědí respondentů lze dojít k závěru, že nejvíce preferovanou formu studijních materiálů jsou stručné hand-outy, které účastníci dostávají v tištěné podobě (85 % *rozhodně ano* a *spíše ano*). Do jisté míry je to dáno i zacílením kurzů na rozvoj měkkých dovedností, kde na rozdíl např. od modelu B, nedochází k předání množství detailních informací a dat, ale zaměřují se spíše na cílený rozvoj schopností a dovedností.

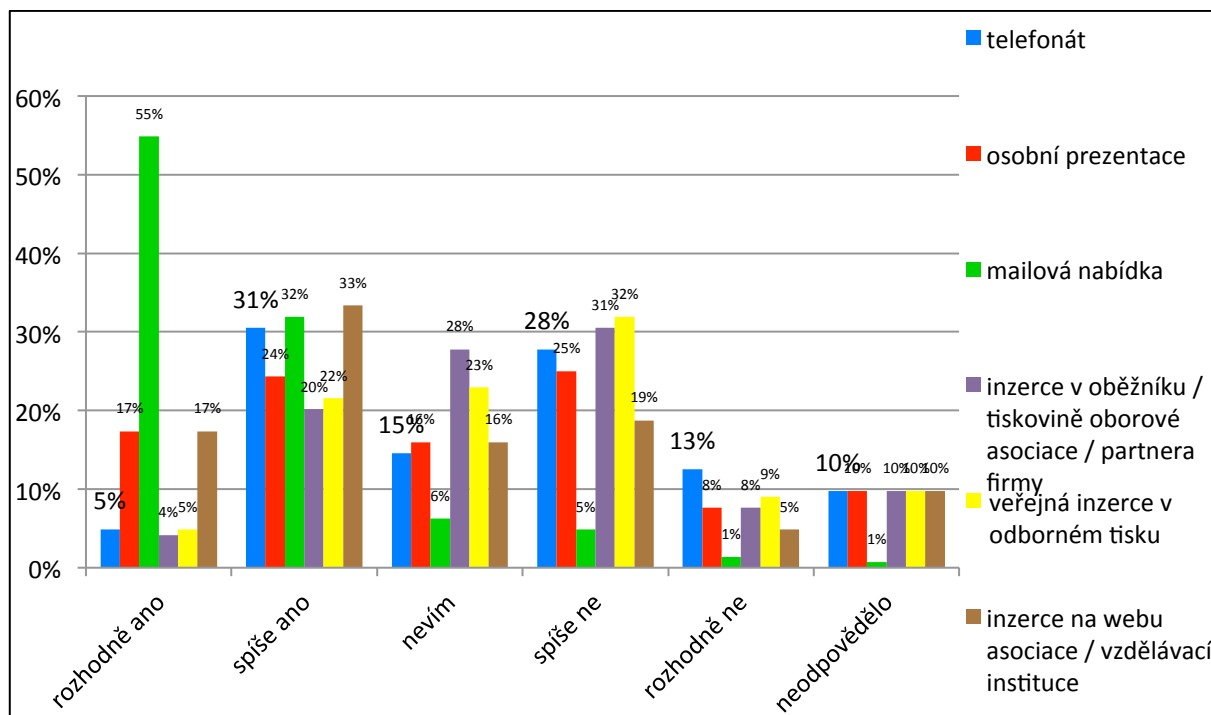


Graf č. 34: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Analýza dat ukazuje na nejvíce preferované modely vzdělávací akce kurz odborné vzdělávací společnosti (80 % rozhodně ano a spíše ano) a otevřený kurz vzdělávací agentury (76 % rozhodně ano a spíše ano).



Graf č. 35: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: Názvy kategorií jsou pro účely grafu zkráceny – celé znění viz Příloha.

Nejvíce preferovaným oslovením s nabídkou vzdělávací akce je e-mailová nabídka (87 % *rozhodně ano* a *spíše ano*) s tím, že v tomto případě všechny ostatní formy výrazně zaostávají.

	počet odpovědí	průměr	medián	počet odpovědí	průměr (top mngt)	medián (top mngt)
osobně	125	1 552 Kč	1 000 Kč	21	1 650 Kč	1500 Kč
firma	83	3 179 Kč	2500 Kč	21	2 452 Kč	2 000 Kč

Tabulka č. 6: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?

Zdroj: Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního projektu Oborová spolupráce, říjen 2012;

Poznámka: 5., 6. a 7. sloupec udává odpovědi respondentů na pozicích top managementu.

Při srovnání respondenty uvedených průměrných cen s tržními cenami obdobných vzdělávací kurzů je zřejmé, že naprostá většina respondentů nemá přehled o cenách vzdělávacích akcí a uvádějí cca 1/3 hodnoty, než kolik kurz ve skutečnosti stojí. Dalším vysvětlením rozdílu mezi odhadem respondentů a

reálnou cenou je, že nejsou ochotni uhradit za daný kurz vyšší cenu než uvádí, tudíž kurz nepovažují za nezbytně důležitý pro svoji profesi.

4.5 Zpětná vazba manažerů – účastníků všech pilotních projektů dle bodu č. 3

V rámci pilotního projektu byl proveden sběr zpětné vazby od nadřízených pracovníků, kteří vyslali své kolegy na otevřené vzdělávací kurzy. V důsledku omezených časových možností v rámci projektu Koncept, bylo dotazování formou e-mailu učiněno již cca 3-4 týdny od uskutečnění kurzu. Z odpovědí manažerů lze vyčíst nedostatečný časový odstup od akce, aby mohli zhodnotit případnou změnu ve výkonu zaměstnanců, nicméně jejich odpovědi jsou hodnotné z pohledu hlavních cílů projektu Koncept – nastavení koncepce vzdělávání MSP.

Zpětná vazba dle Úrovně č. 3

Dotazy, které byly v této etapě sběru zpětné vazby položené manažerům podniků, byly následující:

1. Přispělo absolvování kurzu a získané dovednosti chodu Vaší firmy? Jak?
2. Jste ochoten věnovat čas a energii spolupráci MSP ve vašem regionu za účelem organizace podobných vzdělávacích akcí?
3. Co by Vám nejvíce pomohlo při rozvíjení znalostí a dovedností vašich zaměstnanců?

Jednotlivé odpovědi manažerů/účastníků všech pilotních projektů v obou testovaných modelech jsou uvedené v následujících třech tabulkách. Z hlediska logiky je možné tyto **poznatky zobecnit pouze omezeně**, o což se snaží tato analýza, nicméně určité cenné zkušenosti pro formulaci závěrů a doporučení nabízí zejména ve svojí specifičnosti a subjektivnosti.

1. Přispělo absolvování kurzu a získané dovednosti chodu Vaší firmy? Jak?

ano, lepší organizování a správa úkolů (školení time-managament)

ano, aplikací jednoduchých principů plánování plus zadávání úkolů a kontroly plnění zadané práce zefektivnilo mé využití času i kolegů

vylepšil se můj time-management

zefektivnění porad

ano, zúčastnění získali základní přehled o týmových rolích a fungování týmů obecně

kurz беру jako seznámení s tématem. Získané dovednosti minimální. Chod firmy neovlivnil.

na tuto otázku je ještě brzo odpovědět. Uvidíme časem, jestli si zaměstnanci něco odnesli a hlavně jestli nabitě vědomosti používají v praxi.

školení Time-management mělo bezpochyby pozitivní dopad na účastníky tohoto kurzu, kteří získali zajímavé podněty a nápady pro zefektivnění procesů a využívání vhodných nástrojů při plánování pracovního času. Došlo také k transferu těchto poznatků i mezi další pracovníky firmy.

přestože kurzy byly vedeny na profesionální úrovni, nedomnívám se, že by jednodenní – krátkodobé školení mělo za následek získání nějakých výrazných dovedností.

Nicméně určitě jsme získali přehled o vybraných tématech, která by v případě hlubšího a delšího studia mohla být pro chod firmy efektivní a přínosná.

rozhodně ano, jasné popsání toho co jsem tušil, ale neuměl správně pojmenovat

určitě přispělo, kolegové, kteří se účastnili, hodnotili velmi kladně. Zúčastnili se kolegové, kteří jsou zkušenější a mají delší dobu praxe, u kterých školení přispělo k zamyšlení se nad některými stereotypy, kterých se v praxi při běžném rutinním chodu obecně neubráníme. Kolegové, kteří jsou mladší a případně neměli s obdobným školením/seminářem/kurzem žádné zkušenosti dostali základní směr a impuls pro svoji činnost. Hlavní pozitivum: to, co slyšeli, mají chuť minimálně vyzkoušet.

ano, efektivnějším nadhledem nad řešením úkolů

účast na školení jsme bohužel museli z pracovních důvodů zrušit

určitě v několika ohledech jsem si některé věci dokázal uvědomit a změnit

na hodnocení přínosu je od 19. 9., kdy kurz proběhl, ještě brzy. Ještě jsme získané poznatky nestihli uvést do praxe. V každém případě účastnice kurzu byly velice spokojeny, až nadšeny.

v tak brzké době nemůžeme zatím hodnotit, nicméně ze zpětných reakcí absolventů jednotlivých kurzů si myslíme, že kurzy rozhodně přispěly k lepšímu chodu naší firmy.

Např. tím, že na Vzdělávacím kurzu Time-management bylo plno zajímavých poznatků: naučit se plánovat si svůj čas, což je polovinou úspěchu, snažit se ale neplánovat příliš, abychom stihli alespoň 80% naplánovaných věcí a měli jsme „ze sebe“ dobrý pocit a nenervovali se a tím budeme pozitivní, což přispívá k lepšímu chodu firmy v každém případě.

zvýšení kompetence pomocí zlepšení soft skills. Získání přehledu jak to chodí jinde.

zaměstnanci byli spokojení, což je nejdůležitější, mám pocit, že více využívají komunikaci při telefonování a v klientském styku. Jeden klient, který je mým přítelem mi potvrdil, že náš přijímací „technik“ trochu polidštil svoje chování a je to poznat i po telefonu

pan lektor se svoje téma komunikace snažil zasadit do tématu autoservisu, což jsem velmi ocenila.

naším kolegům se kurz velmi líbil a já se jich ptám, jestli z toho něco využili ... ale prozatím to není poznat ... tak čekám...

Náš ekonom rozpočtář aplikoval techniky rozpočtování a znalost vyhlášky 230 okamžitě při přípravě zakázky, kterou děláme. Vzhledem k tomu, že se v tom těžko orientuje tak tuto akci vítáme. Více takových školení...

Menší úsilí a stres a větší jistota při přípravě cenové nabídky

Tabulka č. 7: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 1

2. Co by Vám nejvíce pomohlo při rozvíjení znalostí a dovedností vašich zaměstnanců?

motivování zaměstnanců

proškolení využití stávajícího informačního systému

praktické ukázky a zkušenosti ostatních

ucelený dlouhodobější program vzdělávání v měkkých dovednostech

nejvíce by pomohl ucelený delší blok školení zaměřený na obdobnou problematiku

soubor kurzů obsahující širší tematiku – např. témata, která jste nabídli ve Vašich kurzech (každý zaměstnanec je jiný)

víc času na vzdělávání, lepší motivace

externí odborný poradce/konzultant, který by připravil celo-firemní plán vzdělávání a rozvoje dovedností zaměstnanců, „šitý na míru“ potřebám naší firmy; dále by spolupracoval při zajišťování/zprostředkovávání kurzů pro zaměstnance dle plánu vzdělávání a prováděl pravidelnou (roční) revizi plánu

rozvoj znalostí nejlépe posílí rozšíření znalostí v odborné oblasti a zvyšování kvalifikace za předpokladu ochoty zaměstnanců pracovat na osobním rozvoji

osobní přístup v malých skupinách do 15 lidí

myslím, že pro začátek stačí absolvovat občas právě takové účelově zaměřené semináře

podobné typy kurzů

individuální odborná školení s cílem získání odborných vědomostí v našem oboru, které by naše firma společně s ostatními členskými firmami našeho profesního svazu organizovala sama

více tréninku. Teoretické informace se rychle zapomínají a málokdo se vrací k materiálům získaným na semináři. Praktické ukázky konkrétních situací, simulované na činnost účastníků se lépe pamatují.

zvýšení jejich zájmu o rozvíjení znalostí a dovedností. Stále ještě nechápou, že jejich cena na trhu práce je jejich osobní záležitostí.

pomohla by nám vyšší osobní aktivita některých našich jedinců, ochota spolupracovat s kolegy, lépe komunikovat mezi sebou navzájem, pomohly by nám možná i další obchodní kurzy a semináře na téma: „Asertivita“ a „Komunikace“, pomohlo by nám opětovné zahájení firemních jazykových kurzů, které jsme v lednu 2012 v naší firmě ukončili (obchodujeme hodně se zahraničím, takže písemná komunikace v německém a anglickém jazyce je základem dobrých firemních výsledků)...

kurzy soft skills pro zaměstnance MSP jsou z našeho pohledu super, protože většina MSP řeší podobné záležitosti. Lektor se může zaměřit na jejich potřeby a otázky a posluchači si mohou vyměňovat inspirace a informace mezi sebou. Je to úplně něco jiného, než na běžných komerčních kurzech s většinou posluchačů z velkých organizací (korporace, veřejný sektor).

napadá mě, že zajímavou nadstavbou by mohly být tematické semináře zaměřené na peering, inspiraci,

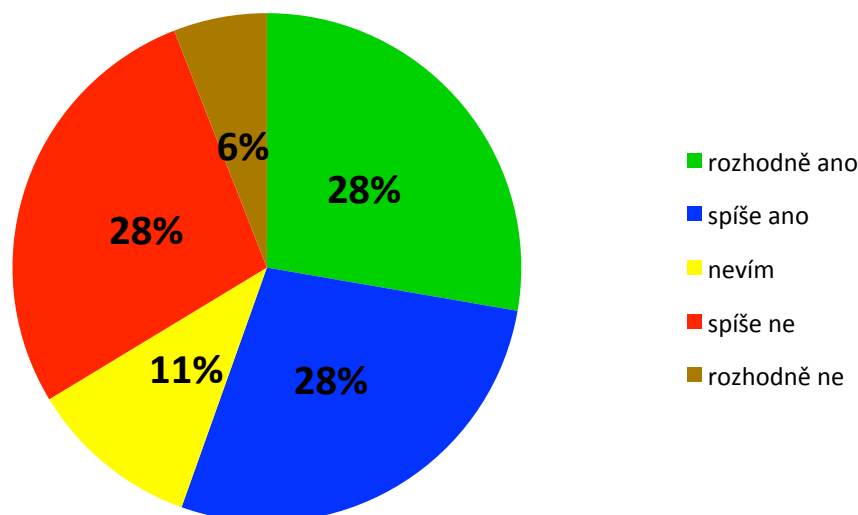
případně benchmarking v jednotlivých oblastech, například HR, Expedice, Sklad, Nákup, Finanční řízení, Firemní kultura, Pracovní postupy...

my osobně na to těžko hledáme zdroje, soustředíme se na to co je nezbytné, také nějaká pomoc z financování. Také nemáme nějaký ucelený systém kvalifikačního rozvoje.

Pomohl by nám ve firmě někdo, kdo by potřeby vzdělávání a nabídku trhu sledoval. Párkrát jsme nakoupili něco, co bylo ztráta času...

Tabulka č. 8: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 2

3. Jste ochoten věnovat čas a energii spolupráci MSP ve vašem regionu za účelem organizace podobných vzdělávacích akcí?



Graf č. 36: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 1

4.6 Základní společné charakteristiky zpětné vazby manažerů

Ačkoliv, jak bylo řečeno v úvodu, je obtížné nalézt společné charakteristiky vhodné ke kvalitativnímu vyhodnocení, které by daly námět k zobecněným doporučením a manažerské reakce jsou spíše zajímavé v jednotlivostech, je možné nabídnout několik základních společných rysů:

- V souladu s výstupy terénního šetření by se nadpoloviční většina dotázaných zapojila do organizace obdobných vzdělávacích akcí.
- Jednodenní akce jsou ceněné jako časově přijatelné, avšak ne dostatečné pro dlouhodobý rozvoj zaměstnanců.
- V mnoha, ne ve všech, případech jsou dovednosti využívány okamžitě v praxi, avšak tyto akce byly vnímány jako motivační prvek k dalším vzdělávacím aktivitám.

5 PILOTNÍ PROJEKT E: STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A MSP V DANÉM OBORU

Pilotní projekt E, jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly 4, nebyl realizován podle původního plánu – tj. podle metodického nastavení ostatních čtyř pilotních projektů v projektu Koncept. Důvodem byla váhavá reakce středních škol, která neumožnila projekt realizovat v čase a rozsahu původně plánovaném. S cílem vykrýt informační „nerovnováhu“ vyplývající z ne-realizace pilotního projektu, se v listopadu 2012 uskutečnil řízený rozhovor s několika školními zařízeními. Informace z této formy spolupráce obsahující prvky SWOT jsou uvedeny v této kapitole.

5.1 Popis realizace

Období: komunikace se školami týkající se zapojení do pilotního projektu probíhala od července do listopadu 2012. Samotné řízené rozhovory poté proběhly v listopadu 2012.

Počet oslovených škol: 49

Pozitivní reakce škol na nabídku zapojení se do projektu Koncept: 0

Počet škol vybraných pro náhradní řešení formou řízeného rozhovoru: 2

Názvy škol:

STŘEDNÍ ŠKOLA STAVEBNÍ A TECHNICKÁ Ústí nad Labem, Čelakovského 5, příspěvková organizace PhDr. Mgr. Vítězslav Štefl, Ph.D. ředitel školy tel. 1: 774 884 841 Tel. 2: 475 501 222 fax: 475 500 543 e-mail: sts@stsul.cz web: www.stsul.cz	Střední odborné učiliště Nové Strašecí Sportovní 1135, Nové Strašecí 271 80 Ing. Jan Nechutný, ředitel školy tel.: 313 285 811 e-mail: info@souzens.cz web: www.souzens.cz
Datum návštěvy: 13. 11. 2012	Datum návštěvy: 9. 11. 2012

Tabulka č. 9: Názvy škol

5.1.1 Souhrn poznatků

1. Zaměření na komunikaci s firmami s důrazem na počáteční vzdělávání

Obě navštívené střední odborné školy (dále jen SŠ) se ze své podstaty zaměřují primárně na počáteční vzdělávání tj. pedagogickou, nikoliv andragogickou činnost. Nicméně rozdíl v přístupu k praxi a firemní sféře je u obou rozdílný. Přístup k firmám u obou škol je charakteristický regionální spádovostí – jedná se o firmy z bližšího regionu (od bývalého okresu po maximálně krajskou působnost). U jedné z oslovených škol se jedná spíše o pasivnější přístup stavící na historické vazbě s většími firmami v nejbližším okolí. U druhé školy se jedná o aktivní oslovování důležitých firem ve stavebním oboru a dlouhodobý vztah s nimi, nicméně důraz a cíl této spolupráce tkví v souladu s posláním SŠ zejména v přístupu řádných žáků SŠ k praxi těchto firem, podpoře aktuálnosti denních studijních programů, vzdělávání mistrů odborného výcviku (pedagogů) a nábor kvalifikovaných absolventů/žáků dle potřeb těchto firem.

2. Vzdělávání dospělých na oslovených SŠ

Vzdělávání dospělých a DV je na školách vnímáno jako záležitost spíše doplňková s cílem využít kapacity/infrastrukturu pro odborný výcvik. Důraz na vzdělávání dospělých u obou škol je v další řadě kladen na „rekvalifikaci“ nezaměstnaných ve spolupráci s úřady práce a až v poslední instanci na firemní vzdělávání zaměstnanců podniků. Jedna z oslovených škol poskytuje svářečské kurzy pro zaměstnance firem v nejbližším okolí, druhá výuku různých řemesel v oboru stavebnictví (např. sádkartón atp.). Rozsahy těchto aktivit jsou v řádech cca 360 hodin a zpravidla končí získáním kvalifikace u svářečů. Kurzy druhé školy v oboru stavebnictví certifikovány nejsou, a proto zde existuje jistý handicap na straně SŠ při generování zájmu spádových firem v oboru o vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím jejich kurzů. Tato škola si rozvoj a oprávnění pro certifikace mimoškolních vzdělávacích programů klade za předpoklad dalšího rozvoje firemního vzdělávání.

3. Vztah SŠ k síťování MSP na oborovém základě

Jak již bylo zmíněno, obě školy si do budoucna umí představit, že by tvořily centrum „sítě“ podniků (bez exkluzivního zaměření na MSP). Podle nich by škola měla/mohla převzít iniciativu za toto síťování a extenzivně využívat svoje technické zázemí a infrastrukturu pro pořádání otevřených nebo firemních kurzů. U obou škol toto znamená velkou příležitost zejména z hlediska přilepšení rozpočtů školy ke standardním veřejným příspěvkům od zřizovatele. V současné době je ale firemní vzdělávání pro SŠ spíše příležitostí pro budoucí rozvoj nežli stávající „dobrou praxí.“ Pro mistry odborného výcviku (pedagogy) je u obou středních škol toto také motivace k dodatečnému finančnímu ohodnocení jejich kvalifikace. Žádný z ředitelů subjektivně nevnímá rozdíl, popřípadě bariéru, při překonávání hranice

Pedagog/andragog. Jedna z oslovených škol již na podobné síti s rozhodujícími firmami v oboru stavebnictví (ne pouze MSP) a regionu pracuje, nicméně tuto síť využívá primárně pro podporu počátečního vzdělávání a podporu „bonity“ svých absolventů na pracovním trhu.

4. Financování

V současnosti se některé SŠ (i obě zmíněné) zúčastnily vzdělávání dospělých v projektech UNIV financovaných z ESF. Další rozvoj vzdělávání firemních zaměstnanců je závislý na možnostech firem v problémových oborech posílat zaměstnance na tyto vzdělávací aktivity pořádané SŠ. Střední školy mají konkurenční výhodu oproti soukromým vzdělávacím firmám v následujícím:

- Disponují ucházející školící infrastrukturou pro odborný výcvik. Tato infrastruktura je dotovaná i v případě, že její kapacita není naplno vytižena.
- Disponují relativně kvalifikovaným lektorským zázemím, které vnímá extrakurikulární aktivity jako výrazné přilepšení k tabulkové mzdě, nicméně je ekonomicky dostupnější než komerční lektor v komerčních prostorách.

Obě zmíněné školy poskytují svoje vzdělávací aktivity (např. svářečský kurz) o 15-25 % levněji než komerční poskytovatelé, dle vyjádření respondentů.

Přednosti a nedostatky SŠ v jejich současném zapojení do DV	
Pozitiva podporující širší zapojení středních škol do DV	Negativa - současný vztah středního školství k DV
✓ Technicky vybavená vzdělávací infrastruktura hrazená z veřejných zdrojů. Možnost využití její plné kapacity jak školou, tak formou pronájmu soukromým vzdělávacím firmám.	- Současná nemožnost pronajímat prostory k výcviku soukromým poskytovatelům vzdělávacích služeb.
✓ Existence relativně kvalitního, ekonomicky dostupného lektorského zázemí - pedagogů a mistrů odborného výcviku, kteří pravidelně doplňují svoje vzdělání (min. 1x ročně)	- Prostory pro vzdělávání, jejichž provoz je krytý veřejnými zdroji, nemají plně využitou kapacitu.
✓ U odborného výcviku neexistuje subjektivní vnímání rozporu mezi pedagogikou (učení žáků) a andragogikou (vzděláváním dospělých)	- Malá flexibilita co do rychlosti a úpravy vlastních vzdělávacích programů v souvislosti s potřebami firemního vzdělávání.
	- Primární zájem o počáteční vzdělávání a využití návaznosti na firemní sféru především k počátečnímu vzdělávání.

	- Prázdninová nevytíženost a naopak přetíženost kapacit v čase školního roku.
--	--

Tabulka č. 10: *Přednosti a nedostatky SŠ v jejich současném zapojení do DV*

6 ANALÝZY JEDNOTLIVÝCH PROJEKTŮ A SWOT ANALÝZA MODELŮ

V kapitole 6 jsou sumarizovány výsledky zpětné vazby do přehledných tabulek podle jednotlivých pilotních projektů s rozdělením charakteristik projektů na pozitivní a negativní, tj. k opakování/k realizaci a naopak. Tyto výsledky dále slouží jako podklad pro zpracování SWOT analýzy modelů, která ve své finální podobě tvoří shrnutí poznatků ze všech testovaných modelů DV v MSP. Tato kapitola je klíčovou vstupní informací pro zpracování dalších doporučení. Vzhledem ke skutečnosti, že SWOT analýza již byla předmětem dílčí části 2.1.3 odevzdané k 31. 10. 2012, kapitola 6 obsahuje jenom ty skutečnosti, které jsou nezbytné pro komplexnost této studie. Ve srovnání s odevzdanou částí obsahuje navíc názory manažerů jednotlivých MSP, které k datu odevzdání části 2.1.3 nebyly k dispozici.

6.1 Pozitiva a negativa realizace jednotlivých pilotních projektů

Vzhledem k obsáhlosti výstupů jednotlivých testovaných pilotních projektů přináší SW analýza shrnutí podstatných zjištění. Metodika analýzy vychází z metodiky SWOT analýzy, přičemž se zaměřujeme především na:

- **Pozitiva** – zpětnou vazbou a pozorováním potvrzené klady, které model přináší, je možné je doporučit k replikovatelnosti.
- **Negativa** – jsou vnímány jako zápory potvrzené zpětnou vazbou a pozorováním, které by mohla narušit aplikovatelnost, resp. replikovatelnost testovaných modelů.

Pilotní projekty jsou označeny písmeny **A-D** podobně jako v úvodu dokumentu podle dvou základních testovaných modelů:

1. Model 1: Síťování MSP

- A. Pilotní projekt: Oborová spolupráce - zapojení oborové asociace ve vztahu k MSP v daném oboru.
- B. Pilotní projekt: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost.
- C. Pilotní projekt: Využití soukromé společnosti, která vzdělává MSP v oboru na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2. Model 2: Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání

- D. Pilotní projekt: Vzdělávací agentura a MSP v jednom a více oborech.
- E. Pilotní projekt: Střední odborná škola a MSP v daném oboru - nerealizován.

Podrobný popis z realizace pilotních projektů včetně analýzy a syntézy poznatků z jejich realizace je k nalezení v samostatném výstupu projektu Koncept datovanému k 31. 10. 2012 pod názvem „Kompletace SWOT analýzy a návrhů pro další rozvoj testovaných programů dalšího vzdělávání“.

6.1.1 Pilotní projekt A: Oborová spolupráce

Plusy a mínusy vyplývající z pozorování	
Pozitiva vyplývající z realizace	Negativa vyplývající z realizace
✓ Sdílení podobných praktických zkušeností zaměstnanců MSP ve stejném oboru.	- Úspěch modelu závisí na odbornosti vedoucí osoby/osob – výpadek takové osoby znamená neudržitelnost modelu.
✓ Synergie mezi odbornými a měkkými dovednostmi s okamžitou využitelností.	- Vysoká cena získání kvalifikace umožňuje vysílat pouze omezený počet klíčových zaměstnanců firmy.
✓ Schopnost stakeholdera formulovat vzdělávací potřeby, vytvořit pro tyto potřeby vzdělávací program na míru.	- Síťování MSP musí přesahovat možnost pouze vzdělávání: přidaná hodnota členství musí jít nad tento rámec (např. lobbying, profesní standardy, standardy kvality).
✓ Schopnost stakeholdera přesně formulovat vzdělávací potřeby pro jejich nákup od poskytovatele vzdělávání na trhu.	
✓ Externalizace části personální agendy na stakeholdera – nižší administrativní náročnost v rámci MSP.	
✓ Finanční dostupnost tkví v replikovatelnosti modelu s tím, že relativně nákladnou kvalifikaci získá omezený počet klíčových zaměstnanců, kteří „za jedny peníze“ vyučují tyto dovednosti své kolegy v rámci firmy, takže know-how se šíří pomocí nastavení vnitrofiremního procesu.	
✓ Vlastní vzdělávací infrastruktura.	
✓ Eliminace rizik v zastupitelnosti: rozložení na krátké vzdělávací celky a klíčové kompetence.	
✓ Schopnost přesně formulovat/standardizovat	

profese v oboru a k nim odpovídající kvalifikační předpoklady.	
✓ Jasná představa o nastavení systému certifikace odborníků v oboru.	
✓ Přenos know-how ze zahraničí a normotvorba v této oblasti.	
Plusy a mínusy vyplývající z analýzy zpětné vazby MSP	
Pozitiva vyplývající ze zpětné vazby MSP	Negativa vyplývající ze zpětné vazby MSP
✓ Trvání: jedna, max. dvoudenní akce.	
✓ Lokalita: nehraje roli, důležitý je přínos a kvalita kurzu.	
✓ Dopravní dostupnost: MHD, automobil, stravování v místě konání.	
✓ Školící prostory/prostředí: bez zřejmé preference účastníků.	- E-learning, není preferován.
✓ Školící podklady: elektronické podklady (CD, DVD a další).	- Stručné handouty jsou na nejnižším stupni preference.
✓ Organizátor: bez preference.	- Oborová asociace jako organizátor nebyla preferována, ačkoliv byl tento modul postaven na silné oborové asociaci.
✓ Forma oslovení poskytovatelem: e-mailem.	
Podnět k diskusi pro přístup k financování	
Subjektivní odhad ceny účastníkem: 50 - 60 % tržní ceny.	

Tabulka č. 11: Pilotní projekt A: Oborová spolupráce

6.1.2 Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost

Plusy a mínusy vyplývající z pozorování	
Pozitiva vyplývající z realizace	Negativa vyplývající z realizace
✓ Významný hráč v oboru, který nestojí v přímé konkurenci k předmětu podnikání cílových MSP, nýbrž je k potřebám jejich podnikání v synergickém a normotvorném vztahu.	- Role stakeholdera a motivace MSP pro komunikaci s ním výrazně přesahuje rámec vzdělávání
✓ Okamžitá využitelnost v praxi.	- Omezení na nezbytné, operativní know-how pro získání klíčových kompetencí v oboru pro úzkou skupinu zaměstnanců MSP.
✓ Stakeholder poskytuje vzdělávací služby – je schopen formulovat potřeby MSP a flexibilně na ně reagovat za adekvátních ekonomických podmínek.	
✓ Stakeholder disponuje prostory a technologií pro vzdělávání.	
✓ Ekonomická efektivnost: Zaměření na úzkou skupinu zaměstnanců MSP (1-2 v rámci MSP).	
Plusy a mínusy vyplývající z analýzy zpětné vazby MSP	
Pozitiva vyplývající ze zpětné vazby MSP	Negativa vyplývající ze zpětné vazby MSP
✓ Trvání: preference jednodenního školení.	
✓ Lokace: krajské město nebo regionální centrum.	
✓ Dostupnost: automobil, MHD.	
✓ Školící prostory: u organizátora modulu.	- E-learning není preferován i navzdory faktu, že ve výuce hrají velkou roli technologie ICT.
✓ Školící podklady: elektronické podklady a stručné handouty.	- Obsáhlé publikace/skripta nejsou preferovány.
✓ Forma oslovení poskytovatelem: e-mailem.	
Podnět k diskuzi pro přístup k financování	
Subjektivní odhad ceny účastníkem: 70 – 80 % tržní ceny.	

Tabulka č. 12: Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost

6.1.3 Pilotní projekt C: Spolupráce MSP na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů

Plusy a mínusy vyplývající z pozorování	
Pozitiva vyplývající z realizace	Negativa vyplývající z realizace
✓ Ekonomická efektivnost: přenos know-how je postaven na dodavatelsko-odběratelských vztazích – zdarma pro odběratele vzdělávání.	
✓ Stakeholder disponuje high-tech školícími prostory pro odborné vzdělávání i měkké dovednosti.	
✓ Kombinace hard a soft-skills: přidaná hodnota pro sektor, ve kterém toto není zvyklostí.	
✓ Zprostředkování know-how a trendů oboru ze zahraničí.	
✓ Synergie se systémem počátečního vzdělávání: poskytnutí infrastruktury a přenosu know-how pro střední školy a pedagogy v oboru.	
Plusy a mínusy vyplývající z analýzy zpětné vazby MSP	
Pozitiva vyplývající ze zpětné vazby MSP	Negativa vyplývající ze zpětné vazby MSP
✓ Trvání: preference jednodenního školení.	
✓ Lokace: bez preference, rozhodující je kvalita.	
✓ Dostupnost: automobil (parkování) a strava nedaleko místa.	
✓ Školící prostory: školící středisko.	- E-learning není preferován.
✓ Školící podklady: stručné handouty, důraz na praktický výcvik.	
✓ Organizátor: odborná společnost nebo odborná vzdělávací společnost.	
✓ Forma oslovení poskytovatelem: e-mailem.	

Podnět k diskusi pro přístup k financování

Subjektivní odhad ceny účastníkem: tržní cena odborného výcviku je 0, za přidanou hodnotu v oblasti měkkých dovedností jsou uchazeči ochotní přispět v řádech jednotek tisíc (odhad ceny je cca 80 % ceny na trhu).

Tabulka č. 13: Pilotní projekt C: Spolupráce MSP na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů

6.1.4 Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura

Plusy a mínusy vyplývající z pozorování

Pozitiva vyplývající z realizace	Negativa vyplývající z realizace
✓ Otevřené kurzy umožňují sdílet zkušenosti zaměstnanců MSP na různém stupni seniority, zkušenosti a v různých sektorech.	- Měkké dovednosti směřují nad nezbytné klíčové odborné dovednosti zaměstnance MSP.
✓ Administrativní zátěž organizace leží na vzdělávací společnosti, nikoliv na podniku.	- Vysoká cena a zkreslená představa zaměstnanců i managementu o cenotvorbě v této oblasti v porovnání Přínosy/náklady.
✓ Významná nesaturovaná poptávka po měkkých dovednostech ze stran MSP.	- Malá firma nedisponuje HR manažerem, který by se cíleně zabýval hodnocením a rozvojem lidského potenciálu ve firmě z pohledu vzdělávání.
✓ Možnost předem analyzovat kategorizaci vzdělávacích potřeb a přizpůsobit jim nabídku.	- Malé podniky nemají kapacitu na vlastní administraci a organizaci vzdělávací akce v případném klastru.
✓ Maximální interaktivita, v krátkém čase zaměřená na 3-4 klíčové kompetence.	- Obtížná realizovatelnost bez pomoci financování ze zdrojů mimo MSP.
	- Vzdělávací společnost má kapacity a schopnosti na organizaci vzdělávacích akcí a analýzu vzdělávacích potřeb MSP, nicméně jejím cílem je prodat vzdělávací služby, nikoliv organizovat síť MSP za účelem vzdělávání.
	- Zaměření na úzkou skupinu zaměstnanců nedovoluje MSP nakupovat tyto služby od poskytovatele vzdělávání v množství, které by bylo pro MSP výhodné.
Plusy a mínusy vyplývající z analýzy zpětné vazby MSP	

Pozitiva vyplývající ze zpětné vazby MSP	Negativa vyplývající ze zpětné vazby MSP
✓ Trvání: preference jednoho, maximálně dvoudenního školení.	
✓ Lokace: bez preference, rozhodující je kvalita.	
✓ Dostupnost: automobil (parkování) a strava nedaleko místa.	
✓ Školící prostory: bez preference.	- E-learning není preferován.
✓ Školící podklady: bez preference.	
✓ Organizátor: bez zřejmé preference.	
✓ Forma oslovení poskytovatelem: e-mailem.	
Podnět k diskuzi pro přístup k financování	
Subjektivní odhad ceny účastníkem: cca 30 - 50 % ceny.	

Tabulka č. 14: Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura

6.2 SWOT analýza testovaných modelů

Vzhledem k různorodosti jednotlivých modelových případů aplikovaných v uvedených pilotních projektech je SWOT analýza postavená na společných, zobecnitelných rysech těchto aktivit. Ve své finální podobě tedy SWOT analýza tvoří **shrnutí poznatků ze všech testovaných modelů DV v MSP.**

Parametry posuzování jednotlivých uvedených jevů jsou upřesněny následujícím způsobem:

- ✓ **Silné stránky** jsou vnímány jakožto *pozorováním a zpětnou vazbou potvrzené klady resp. žádané charakteristiky*, které by uvedený model měl a mohl obsahovat, pokud by měl být obdobným stakeholderem replikován a/nebo využit jako návod pro komunikaci a oslovení cílové skupiny MSP.
- ✓ **Slabé stránky** jsou vnímány jakožto *pozorováním a zpětnou vazbou potvrzené zápory/odmítané charakteristiky*, které by mohly narušit aplikovatelnost a replikovatelnost testovaného modelu/ů.
- ✓ **Příležitosti** jsou definovány jako *potenciálně slibné okolnosti* a náměty pro vytvoření obdobného modelu stakeholderem do budoucna.
- ✓ **Hrozby** jsou definovány jako *dlouhodobě negativní okolnosti* nepřející vytvoření obdobného modelu stakeholderem do budoucna.

Silné stránky/klady a žádané charakteristiky	Slabé stránky/zápory a odmítané charakteristiky
✓ Délka školení nejlépe 1, max. 2 dny. ✓ Okresní/krajské město ✓ Místo dopravně dobře dostupné (1) parking, 2) MHD). ✓ Možnost stravování v místě. ✓ Nejraději stručné tištěné handouty, případně elektronické podklady (CD, DVD, USB atd.) – dle typu aktivity. ✓ Informace a pozvánky e-mailem.	- Vzdělávání dělené na půldny nebo delší než 2 dny v celku. - Tištěná obsáhlá skripta. - E-learning a klastrování – zřejmě z neznalosti obsahu, forem a možností (neznámá, nejistá volba). - Asociace jako automaticky atraktivní pořadatelka DV MSP.
Příležitosti/potenciálně slibné okolnosti	Hrozby/dlouhodobě negativní okolnosti
➤ Nechybí zájem zaměstnanců o DV (chybí základna ve firmě a motivace). ➤ Spoluúčast firmy a zaměstnance na financování vzdělávání téměř umožňuje uhradit cenu komerčně (bez dotací) organizovaného vzdělávání. ➤ Poskytovatel má větší šance, naváže-li spolupráci skrze vzdělávání jako doplněk větší firemní akce. ➤ Asociace mají možnost/někdy i kapacitu vyprofilovat lídra v oborovém vzdělávání.	• Nedohoda v rámci firmy na sdílení nákladů na DV (firma/zaměstnanec) – bez šance účastnit se DV bez dotace. • Absence postu skutečného personalisty/nositele koncepce vzdělávání zaměstnanců ve firmě. • Absence zájmu a motivace ze strany vedení firmy. • Další vzdělávání mívá „řadové“ či „manuálně výkonné“ zaměstnance (vzdělávání se účastní lidé jednající za firmu navenek nebo specialisté).

Tabulka č. 15: SWOT analýza testovaných modelů

7 SHRUTÍ POZNATKŮ K TESTOVANÝM MODELŮM, DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO DALŠÍ ROZVOJ DV V MSP

Kapitola 7 předkládané studie obsahuje stručné shrnutí dosavadních zjištění a poznatků a formulování doporučení, které byly získány jednak na základě zpětné vazby od účastníků, a to jak formou vyplnění dotazníku na vzdělávací akci, tak současně ústním sdělením od jednotlivých zástupců MSP a jejich majitelů, jednak na základě SWOT analýzy se zaměřením na pozitiva, silné stránky a příležitosti, které vyplynuly z realizace pilotních projektů ve dvou základních testovaných modelech:

- **Model 1: Síťování MSP.**
- **Model 2: Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání.**

V mnoha případech, některé závěry z předchozích kapitol postavené na empirických zkušenostech pilotního testování, korigují data, informace a poznatky získané terénním šetřením a níže uvedená doporučení jsou průnikem těchto závěrů.

Doporučení je možné logicky rozdělit na tři základní typy:

1. Doporučení směřující do makro-úrovně zaměřená na:

- I. Hlavní aktéry a tvůrce systému DV - nejdůležitější národní i regionální aktéři, kteří mají vliv na rozhodování o legislativních, institucionálních a finančních aspektech rozvoje systému DV (státní správa, regionální a územní samospráva atp.).
- II. Ostatní stakeholdery, organizátory a poskytovatele vzdělávání (podnikatelská samospráva, sdružení zaměstnavatelů a poskytovatelů vzdělávání atp.).

2. Doporučení směřující do mikro-úrovně zaměřená na:

- III. Zaměstnavatele, majitele a manažery firem.

Součástí balíčku doporučení na mikroúrovni, které již tvoří **samostatnou elektronickou přílohu** tohoto dokumentu, je i soubor praktických rad, návodů a postupů určených pro zájemce o testované modely dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP.

7.1 Shrnutí poznatků k testovaným modelům

1. Síťování MSP

Dosavadní zkušenost a také výsledky terénního šetření naznačují, že **metoda síťování MSP je pro malé podniky zajímavá v případě**, že iniciativu za tvorbu, organizaci a provoz takového klastru převezme respektovaná a důvěryhodná „centrální“ instituce (oborová, stavovská, profesní), která zná

potřeby MSP v cílovém oboru a je schopna efektivně formulovat vzdělávací potřeby. Úlohu takového hráče může hrát i velká, popřípadě malá firma s důležitým postavením na trhu, která však nestojí z konkurenčního hlediska v antagonistickém postavení vůči daným MSP, měřeno charakterem ekonomické činnosti v oboru.

Testovaný model - **odborná asociace, velká společnost, jakožto iniciátor sítě MSP, se potvrdil jako funkční**. Asociace sdružující firmy stejného oboru a obdobných potřeb v oblasti vzdělávání hard skills a energická osoba v čele asociace je zásadní podmínkou pro nastartování užší spolupráce členů asociace na vzdělávacích projektech. Potřebnou odbornost z oblasti měkkých dovedností doplňuje profesionální vzdělávací společnost. Počáteční nedůvěra MSP ke vzdělávací agentuře a odpovědnost spolu s náročností výběru poskytovatele školení je takto pro zástupce MSP snížena. Plnou odpovědnost za kvalitu vzdělávací akce přejímá asociace (resp. její zástupce), vůči které mají její členové vyšší míru důvěry, jsou zvyklí s ní komunikovat a v ideálním případě již mají pozitivní zkušenost s ní poskytnuté nebo zprostředkované vzdělávací služby.

Pro replikování tohoto modelu do budoucna je však důležité, aby obdobná **centrální instituce** v zájmu **eliminace hrozeb** vyplývajících z konkurenčního prostředí mezi MSP v oboru a motivace MSP se v ní sdružovat splňovala většinu z následujících parametrů:

- Je „silnou“ a důvěryhodnou institucí pro členské MSP, tj. MSP vidí v tomto napojení výraznou přidanou hodnotu pro svůj rozvoj a obranu před např. neetickým konkurenčním bojem.
- Napojení na tuto organizaci znamená předpoklad posílení konkurenceschopnosti podniku z důvodů sdílení nových trendů, postupů a zkušeností.
- Disponuje specifickým a oborově sdíleným know-how, což umožní vytvořit výrazný tlak na poskytovatele externích vzdělávacích služeb při formulaci vzdělávacích potřeb, a tedy přípravě cílené nabídky pro dané MSP v oboru.
- Má silnou vazbu na tyto vzdělávací instituce, popřípadě sama hraje i roli „vzdělavatele“.
- V ideálním případě disponuje přímou nebo zprostředkovanou autoritou pro udělování certifikací a dokladů kvalifikace v daném oboru.
- Hraje roli garanta „základních rámcových pravidel“ chování podniků při výkonu své ekonomické činnosti a v konkurenčním boji.

2. Propojení MSP s poskytovatelem vzdělávání

Malé firmy oceňují kvalitní vzdělávací akce v oblasti soft skills a preferují kvalitní jednodenní kurz vedený interaktivní formou. Neméně podstatným efektem vzdělávací akce je setkání zaměstnanců a manažerů a vzájemné obohacení o zkušenosti a přístupy při řešení problémů.

Mezioborová různost se na základě pilotních kurzů nejeví na překážku. Účastníci preferují dojezdovou vzdálenost v relaci krajů. Bohužel zaměstnanci nemají představu o ekonomické náročnosti přípravy a realizace kvalitního vzdělávacího kurzu a top management a majitelé MSP by uvítali podporu ve financování obdobných akcí ze strany státu. MSP nemají motivaci a chuť věnovat se organizaci obdobných kurzů ani za případnou provizi (vydělávají peníze jiným způsobem, pro ně efektivnějším).

Velkou, prozatím otevřenou, příležitostí pro zapojení do systému DV z hlediska potencionálních organizátorů, vzdělavatelů, popřípadě pronajímatelů kvalitních školicích prostor jsou střední odborné školy, které v současnosti komunikují s firemním sektorem buďto omezeně, anebo pokud komunikují intenzivně, tak zejména za účelem udržení kontaktu s praxí, ale pouze jako poskytovatel počátečního vzdělávání.

7.2 Systémová doporučení pro hlavní aktéry a tvůrce systému DV

7.2.1 Perspektiva rozvoje DV v MSP

Poznatky získané v rámci pilotního projektu Koncept potvrzují nepokrytou potřebu MSP v oblasti RLZ a nastiňují směry případného řešení situace. Pokud by ale iniciativa, kterou představuje projekt Koncept, zůstala osamocena, veškerá práce a investice do projektu vložené vyzní do prázdna. Pověst vzdělávání je mezi zástupci MSP pošramocena a bude potřeba velkého úsilí firmy přesvědčit o smysluplnosti investovat své zdroje do této problematiky.

Nastíněný koncept outsourcingu HR služeb, podpora klastru kolem oborové asociace a důraz na kvalitní a pro praxi přínosné vzdělávací kurzy a tréninky (viz níže) jsou cestou ke zlepšení situace.

7.2.2 Zaměření dotačních prostředků

Pilotáž a také terénní průzkumy prokázaly, že využití strukturálních fondů pro vzdělávání je velkou neproměněnou příležitostí. Na jedné straně došlo ke „konzumaci“ vzdělávacích služeb i u cílových skupin, kde by k němu za tržních podmínek nedošlo, zároveň však nabídka vzdělávacích služeb a jejich cenotvorba byla tlačena zejména poptávkou po dotačních zdrojích, nikoliv reálnými potřebami MSP. Částečně za tím stojí systém výběrových řízení, který klade důraz pouze na cenu, na straně druhé MSP nemají formulovanou jasnou definici potřeb vzdělávání zaměstnanců, kterou by včlenily do popisu projektu/ů. V současnosti je nicméně zřejmé, že bez externí finanční podpory a spoluúčasti zaměstnavatelů k významnějšímu posunu nedojde. Proto je nezbytné na makro-úrovni zavést systém více-zdrojového financování v linii: stát – dotace – region – asociace – zaměstnavatel atd.

Pakliže budou do budoucna vyhlašovány dotační výzvy z evropských, popřípadě národních nebo jiných zdrojů, bylo by vhodné je nerozměňovat na individuální vzdělávací projekty s minimálním efektem a mizivou přidanou hodnotou pro podniky, které svoje vzdělávací potřeby ani neznají a tudíž nejsou schopné je formulovat do kvalitních projektových žádostí, ale spíše je investovat do systémových změn – tj. tvorby takovýchto dlouhodobých podnikových plánů rozvoje kvalifikací, odbornosti a lidských zdrojů v MSP obecně (vytvoření systému/metod analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců a motivace zaměstnavatelů k této činnosti atp.). Až v další fázi je potom možné investovat finanční prostředky do vzdělávacích aktivit, a to pouze za předpokladu existence těchto plánů. Tím se částečně eliminuje špatná pověst dopadů ESF na kvalitu vzdělávání a na trh se vzdělávacími službami.

7.2.3 Národní vs. Regionální dimenze systému DV

Začlenění podnikatelské sféry do systému DV předpokládá vytvoření jasné struktury, a to jak institucionální tak i kompetenční pro jednotlivé regionální i národní hráče. V tomto modelu musí vzniknout systém více-zdrojového financování vzdělávacích aktivit (např. daňové a nefinanční úlevy, kupóny na vzdělávání atp. pro podnikatele, dotace atd.). Na centrální úrovni musí být řešena zejména legislativní základna, systém financování, míra zapojení a rozsahu kompetencí jednotlivých národních a regionálních hráčů, systém hodnocení kvality vzdělávacích služeb, zapojení aktivit DV do systému kvalifikací, akreditace, certifikace a formulace dalších systematických požadavků na aktivity jednotlivých aktérů do oblasti dalšího vzdělávání. Na regionální úrovni by měl být monitorován obsah a témata vzdělávacích aktivit dle regionálních specifik a charakteru místní ekonomiky a zapojení místních aktérů (vzdělavatelů, škol, asociací, sdružení, samosprávy atp.) fungujících dle centrálně nastavených rámcových pravidel a legislativního rámce. Dosažení zapojení a motivace podnikatelské sféry potom musí být opřeno o masivní osvětu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci (osobní kontakt, reference, diskuse na konferencích a kulatých stolech).

7.3 Doporučení zaměřená na ostatní stakeholdery, organizátory a poskytovatele vzdělávání

7.3.1 Podpora personální agendy směřující k rozvoji lidských zdrojů

Podniky s 1 až cca 100 zaměstnanci řeší většinou pouze základní personální agendu (evidence docházky, mzdy a přijímání nových zaměstnanců). Nemají kapacitu ani zdroje na zajištění HR agendy charakteristické pro větší podniky – tj. cílené plánování a rozvoj lidských zdrojů.

Naproti tomu podniky nad 100 zaměstnanců již zpravidla mají HR oddělení a častěji pracují s cíleným rozvojem zaměstnanců, často také samy či ve spolupráci s partnery usilují o ESF projekty zaměřené i na vzdělávání a v těchto případech lze efektivněji pracovat s modelem „interní lektor“.

Doporučení: Rozčlenit segment MSP na 3 skupiny:

- A)** 1 – 30 zaměstnanců.
- B)** 31 – 100 zaměstnanců.
- C)** více jak 100 zaměstnanců.

Možná podpora vzdělávání a strategie rozvoje lidských zdrojů bude pro uvedené skupiny malých a středních podniků výrazně odlišná a nejvíce žádaná je u kategorie A a B.

7.3.2 Outsourcing agendy lidských zdrojů

Jednou z cest, jak pomoci rozvoji lidských zdrojů především podniků s absencí HR oddělení/manažera je otestování funkčnosti v českých podmínkách nového a inovativního modelu, kdy HR podpora by byla v podniku outsourcována externí společností. V ideálním případě ne přímo vzdělávací společností, spíše důvěryhodným stakeholderem, neboť předsudky typu „chtějí mi toho prodat, co nejvíce“ zde jsou a je třeba přiznat, že často jsou podloženy osobní zkušeností manažerů. Poznatky a zkušenosti s tímto modelem by v případě úspěchu mohly být replikovány do segmentu MSP moderními technologiemi, například aplikacemi do tabletů, on-line webináři a koučingem firem. Velkou příležitostí je tato činnost provozovaná asociacemi, komorami a dalšími stavovskými oborovými, či mezioborovými institucemi.

7.3.3 Systematická, nikoliv jednorázová, práce s MSP v oblasti vzdělávání

Rychlost, s jakou byly zaplněny otevřené semináře, a přetlak zájemců o volná místa na vypsaných kurzech potvrzuje zájem o vzdělávání a nenasycenou potřebu především malých MSP. Toto tvrzení bylo potvrzeno i v rámci neformálních rozhovorů s manažery, kteří se vzdělávacích akcí účastnili. Zde se nabízí možnost systematicky pracovat s cílovou klientelou (MSP) a relevantními stakeholdery

v oblasti posilování rozvoje DV. Využití zdrojů EU by bylo velkou příležitostí pro rozvoj tohoto segmentu do budoucna. Dle české pozice pro vyjednávání o budoucnosti kohezní politiky bude existovat minimálně jeden OP pro možnost tvorby systémových projektů tohoto druhu. Udržitelnost výstupů projektu Koncept zaměřeného na MSP bude bez „pokračovacího“ projektu s vysokou pravděpodobností velice limitovaná.

7.3.4 Zaměření na „klíčové“ zaměstnance

Pro sběr dat a získání zkušeností je dobře využitelná praktická zkušenost a navázání vztahu. Namísto dotazníkových šetření a analýz „od stolu“ se osvědčil přístup navázání vztahu s konkrétními zástupci MSP a jejich „přesvědčení“ prostřednictvím kvalitně odvedené a přínosné vzdělávací akce. Takto oslovení zástupci z řad top managementu MSP ochotněji reagují a sdílejí zkušenosti, věnují čas a energii připomínkování koncepce vzdělávání MSP.

V průběhu pilotních projektů, ač se nejednalo o plánovaný jev (nicméně se potvrdil jako prospěšný), se kurzů účastnili zejména klíčoví zaměstnanci MSP (majitelé, jednatele, střední management, obchodníci atp.). Je evidentní, že cesta při oslovování MSP a změn v nahlížení na důležitost vzdělávacích aktivit je v první instanci na těchto lidech a až v dalších instancích na řadových zaměstnancích. Klíčoví zaměstnanci firem disponují také exekutivními pravomocemi směřujícími k tomu, aby se vedení MSP začalo zajímat o rozvoj lidských zdrojů a s tím související personální agendou.

7.3.5 Řešení nedostatečné zastupitelnosti zaměstnanců MSP

Změna postoje MSP ve vybraných oborech souvisí zejména s pozitivní zkušeností klíčových zaměstnanců s tou či onou vzdělávací aktivitou. Proto je nezbytné zaměřit se na tyto zaměstnance a přínos vzdělávání pro jejich každodenní praxi. U MSP je zastupitelnost takovýchto lidí omezená, tudíž je nezbytné se soustředit na krátké vzdělávací aktivity (maximálně 2 dny) s vysokou přidanou hodnotou, interaktivní a okamžitou praktickou využitelností bez rozdílu zaměření na „tvrdé“ nebo „měkké“ dovednosti. U těchto zaměstnanců je také vyšší míra ochoty takové služby spolufinancovat. Pro marketing vzdělávací aktivity poskytovatelem a/nebo stakeholderem je také užitečné využít firemní akce např. výročí firmy, konec roku, celo-firemní poradu atp., kde je možné motivovat více zaměstnanců MSP najednou prostřednictvím „ochutnávký“ služeb. Možnost příjezdu vzdělavatele do sídla firmy také není zanedbatelná.

7.4 Doporučení zaměřená na zaměstnavatele, majitele a manažery firem

7.4.1 Spoluúčast zaměstnanců na zvyšování své kvalifikace

Na mikroúrovni je nutné motivovat zaměstnavatele k vytvoření systému úlev pro zaměstnance, kteří si chtějí, popřípadě si musí, kvalifikaci zvyšovat. Tato skutečnost se prokázala subjektivním vnímáním ceny vzdělávacích aktivit, které osciluje od 50 % reálné tržní ceny a níže, a také v průběhu terénních šetření, podle nichž je cca 80 % zaměstnavatelů ochotno podporovat své zaměstnance.

Formy podpory mohou být:

- Částečné, popřípadě plně hrazené uvolnění z práce.
- Studijní volna.
- Kariérní a profesní postup.
- Poskytnutí finanční spoluúčasti na vzdělávacích aktivitách (od 60 % výše).

Stoprocentní financování vzdělávání zaměstnanců se dle poznatků získaných při realizaci pilotních projektů zaměstnavatelům neosvědčilo. Paradoxně nebylo příliš vysoko hodnoceno ani zaměstnanci samotnými.

7.4.2 Motivace zaměstnanců

V souladu s osvětou mezi zaměstnanci a vnitropodnikovou kulturou by vzdělávání, po vzoru větších firem, mělo být pevně zakotveno v systému nefinančních benefitů zaměstnanců, které nebudou tvořit „nutné zlo“, ale budou částečně důkazem ohodnocení dobrého zaměstnance s motivací dalšího kariérního postupu a perspektivy u zaměstnavatele.

7.4.3 Zjistit zájem zaměstnanců

Je žádoucí průběžně zjišťovat u zaměstnanců, zda a jaké mají vzdělávací priority a za jakých okolností by byli ochotní ke spoluúčasti (finanční a jiné) při realizování těchto aktivit. Tento průzkum by v ideálním případě měl probíhat pravidelně, jednou za určitý čas (půlrok, rok). Vhodnou formou jsou standardní komunikační kanály ve společnosti (např. porady, reporty atp.).

Na tomto základě je pak vhodné přeskupit tyto zaměstnance dle obdobných vzdělávacích potřeb a ochoty spolu-investovat svůj volný čas a finance na ty vzdělávací aktivity, které jsou z pohledu firmy přínosné. Následným krokem je vyhledání kvalitního poskytovatele těchto služeb buď na základě referencí, nebo prostřednictvím profesních organizací.

8 ZÁVĚR

Předkládaná studie je shrnutím všech dosavadních poznatků získaných v průběhu realizace projektu Koncept (aktivity 5) a je založena na porovnání původních předpokladů s praktickými poznatky získanými při realizaci pilotních projektů a terénně výzkumné části. Názory účastníků pilotních kurzů, manažerů a majitelů MSP a stakeholderů se staly základem pro definování doporučení pro další postup v oblasti vzdělávání MSP.

Jednotlivé závěry a doporučení jsou definovány tak, aby byly použitelné pro cílové skupiny, kterých se problematika projektu Koncept přímo týká. Obsahují návrhy systémových a operativních opatření pro stakeholdery na národní i regionální úrovni, dále strategická i operativní doporučení pro vedení MSP a v neposlední řadě i praktický návod (v příloze na CD) pro zájemce o organizaci testovaných modelů dalšího vzdělávání zaměstnanců MSP.

V průběhu realizace aktivit v rámci první a druhé fáze projektu Koncept, bylo nasbíráno velké množství relevantních poznatků pro oblast vzdělávání MSP, jejichž využitelnost v praxi může být vysoká. Záleží jen na tom, jaký bude další osud těchto výsledků. Aby byla zajištěna udržitelnost výsledků projektu v praxi, bylo by vhodné na ně navázat dalšími – systematicko-operativními aktivitami, které by pomohly vytvořit udržitelný a atraktivní rámec pro vzdělávání MSP a jeho realizaci.

9 PŘÍLOHY

9.1 Příloha č. 1 - Manuál informací pro zájemce o dva testované modely dalšího vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků (elektronická verze na CD).

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulky:

Tabulka č. 1: Etapa č. 1: Terénně - výzkumná část	9
Tabulka č. 2: Etapa č. 2 Pilotní ověření a realizace vybraných návrhů podpory DV zaměstnanců MSP .	9
Tabulka č. 3: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?	30
Tabulka č. 4: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?	38
Tabulka č. 5: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?	47
Tabulka č. 6: Jakou maximální částku vč. DPH jste ochotni uhradit za právě realizované školení?	57
Tabulka č. 7: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 1	60
Tabulka č. 8: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 2	62
Tabulka č. 9: Názvy škol	64
Tabulka č. 10: Přednosti a nedostatky SŠ v jejich současném zapojení do DV	67
Tabulka č. 11: Pilotní projekt A: Oborová spolupráce.....	70
Tabulka č. 12: Pilotní projekt B: Oborové napojení MSP na velkou zavedenou společnost.....	72
Tabulka č. 13: Pilotní projekt C: Spolupráce MSP na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů	73
Tabulka č. 14: Pilotní projekt D: Vzdělávací agentura	74
Tabulka č. 15: SWOT analýza testovaných modelů.....	76

Grafy:

Graf č. 1: Vztah k Národní soustavě kvalifikací	12
Graf č. 2: Motivace podniků k účasti v sítích MSP	13
Graf č. 3: Preference typu zastřešujícího subjektu sítě MSP.....	13
Graf č. 4: Pracovní pozice respondentů	24
Graf č. 5: Preferovaná struktura školení	25
Graf č. 6: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?	26
Graf č. 7: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu	27
Graf č. 8 Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?	27
Graf č. 9: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?	28
Graf č. 10: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?.....	29
Graf č. 11: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?	30
Graf č. 12: Pracovní pozice respondentů	32
Graf č. 13: Preferovaná struktura školení.....	33
Graf č. 14: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?.....	34
Graf č. 15: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu	35
Graf č. 16: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?	35

Graf č. 17: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?	36
Graf č. 18: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?.....	37
Graf č. 19: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?	38
Graf č. 20: Pracovní pozice respondentů	41
Graf č. 21: Preferovaná struktura školení.....	41
Graf č. 22: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?.....	42
Graf č. 23: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu	43
Graf č. 24: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?	44
Graf č. 25: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?	45
Graf č. 26: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?.....	46
Graf č. 27: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?	47
Graf č. 28: Pracovní pozice respondentů	51
Graf č. 29: Preferovaná struktura školení.....	52
Graf č. 30: Jste ochotni dojíždět na vzdělávací akci?.....	53
Graf č. 31: Ocením, když v místě realizace kurzu naleznu	54
Graf č. 32: Jakému prostředí pro realizaci kurzu dáváte přednost?	54
Graf č. 33: Jaké formě studijních materiálů dáváte přednost?	55
Graf č. 34: Které modely společného vzdělávání MSP byste upřednostnil?.....	56
Graf č. 35: Který způsob oslovení s nabídkou vzdělávací akce preferujete?	57
Graf č. 36: Zpětná vazba manažerů dle Úrovně 3 - 1.....	62