

PRŮZKUM TRHU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA POZADÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

VLADIMÍRA LOVASOVÁ

Abstrakt: *Mezi organizacemi, které poskytují další vzdělávání, panuje značná nejednotnost a není zcela jednoznačné, zda nabídka odpovídá vzdělávacím potřebám zaměstnanců. Studie, jejíž výstupy jsou obsahem příspěvku, měla za úkol současnou situaci na trhu dalšího vzdělávání zmapovat.*

Klíčová slova: *Vymezení kompetence, trh, nabídka, poptávka, motivační systém, bariéry pro rozvoj vzdělávání*

Abstract: *Organizations which offer further training are different. Their supply of education often doesn't correspond to the needs of employers. Our study has to map the situation of market educational needs.*

Key words: *Demarcation of competence, market, supply and demand, employee motivation, barriers to development of education.*

V roce 2006 byla realizována studie zabývající se situací na trhu dalšího vzdělávání v Plzeňském kraji. Vznik tohoto průzkumu iniciovala RRA PK (Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje.)

Nejdříve byly nastíněny týmové kompetence a následně sestaven řešitelský tým. V obecné rovině lze za nezbytné týmové kompetence tohoto projektu považovat :

- celkovou orientaci v problematice a systémech plzeňského kraje
- zkušenosti :
 - s dalším vzděláváním jako poskytovatel,
 - s realizací vzdělávacích akcí,
 - s dalším vzděláváním jiných regionech.

Na základě takto vymezených kompetencí řešitelský tým tvořili zástupci RRA PK, zástupci ZČU v Plzni, HR pracovník náhodně zvoleného průmyslového podniku a nezávislý konzultant.

Během prvního setkání řešitelského týmu byly určeny základní oblasti analýzy :

- podmínky motivace zaměstnanců podporovat další vzdělávání,
- současná situace – jak se řeší potřeba dalšího vzdělávání,
- bariéry pro rozvoj dalšího vzdělávání zaměstnanců,

V několika dalších setkáních byly konkretizovány cíle studie a **stanoveno množství hypotéz:**

Podmínky motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

- Firmy mají v zásadě zájem o využití nabídky dalšího vzdělávání zajišťovaného externím způsobem.
- Firmy považují rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání za optimální způsob zvyšování své konkurenceschopnosti.
- Další vzdělávání je pro vybrané profese jedinou možností zajištění odpovídající kvalifikace pracovníků pro danou pozici. Základní vzdělávací systém pro vybrané profese nepřipravuje pracovníky vůbec, či nekvalitně.

- Pro většinu pracovníků není další vzdělávání pro jejich výkonnost rozhodující.
- Vyšší vzdělání je ve firmě spojeno s upevněním pracovní pozice, či se změnou ohodnocení.
- Možnost účastnit se na dalším vzdělávání je používáno jako součást motivačního systému.
- Další vzdělávání je ve firmách předmětem propracovaných strategií rozvoje lidských zdrojů, kariérních řádů apod.
- Firmy jsou se stávající mírou účasti svých zaměstnanců na dalším vzdělávání spokojeni a nevnímají potřebu jejího dalšího budoucího kvantitativního rozšíření.
- V rámci podniků ve skupině, spolupracujících podniků spatřují „vlastní“ organizaci v oblasti dalšího vzdělávání zhruba na stejné úrovni.

Současná situace – jak se řeší potřeba dalšího vzdělávání.

- Firmy vytvářejí podmínky pro účast svých zaměstnanců na (individuálním/vnitrofiremně organizovaném) dalším vzdělávání.
- Další vzdělávání má ve většině případů segmentaci – „povinné“ vzdělání (vyhlášky, bezpečnost práce, řidiči apod.) a další vzdělávání. Podíl „povinného“ vzdělávání převyšuje..
- Další vzdělávání (mimo povinného) má nejčastěji charakter obecnějšího vzdělávání v průřezových znalostech a dovednostech (komunikace, obsluha IT, jazyková vybavenost), v menší míře je realizováno.
- Specifické vzdělávání je nejčastěji spojeno se zaváděním nových technologií, v takovém případě je vzdělavatelem nejčastěji subjekt spojený s dodavatelem technologie.
- Pořízení dalšího vzdělání je nejčastěji úkolem odborných pracovníků personálních oddělení, impulzy pro další vzdělávání přicházejí od zaměstnanců pouze od „více kvalifikovaných“.
- Otázkou zvyšování kvalifikace zaměstnanců se zabývají odborné složky firem – personální oddělení, méně často jsou řešeny externím způsobem.
- Ve firmách jsou preferovány realizace vzdělávacích aktivit formou vlastního, vnitropodnikového školení. Větší firmy čím dál častěji uvažují o vlastních stabilních vzdělávacích kapacitách (podnikové školy).
- Zajištění vzdělávání je předmětem každoročně definovaného firemního rozpočtu.
- Nejčastější formou jsou vzdělávací programy krátkodobého charakteru.
- Raději než „kultivovat“ vlastní zaměstnance formou jejich vzdělávání je vhodnější tyto aktivity omezit na nezbytné minimum a potřebné kompetentní zaměstnance získat jako zaměstnance „hotové“.

Bariéry pro rozvoj dalšího vzdělávání zaměstnanců.

- Současná nabídka má nízkou kvalitativní úroveň, její využití nepřináší očekávané efekty.
- K nabízeným produktům není dostatečná důvěra ve kvalitu vzdělávacího produktu, či realizátora (přednášejícího) vzdělávání, či organizace která produkt nabízí a garantuje.
- Neexistuje systém garancí a uznávání dosaženého vzdělání v rámci dalšího vzdělávání.

- Nabízeným produktům chybí dostatečné provázání se specifickými potřebami podniku/zaměstnanců.
- Ve struktuře nabídky chybí některé konkrétní vzdělávací produkty.
- O nabídce vhodných vzdělávacích programů, které přímo odpovídají potřebám pracovníků firmy nic neví.
- Neexistuje jednotný systém informací o nabízených vzdělávacích produktech.
- Nabízené vzdělávací produkty jsou nabízeny za příliš vysokou cenu.
- Nabízené produkty jsou nabízeny za nevhodných organizačních podmínek (místo, realizace, čas, způsob provedení..)
- Nabízené produkty vyžadují příliš rozsáhlý časový fond zaměstnanců na úkor plnění běžných pracovních povinností.

Inovace, nové vzdělávací produkty.

- Využití nových vzdělávacích programů je taženo spíše nabídkou, než poptávkou u organizací, které jsou schopny na požadavek reagovat přípravu programu „na míru“.
- Využití grantových prostředků určených z veřejných rozpočtů pro rozvoj lidských zdrojů znamená příležitost pro vývoj nových a pro podnik potřebných vzdělávacích programů.
- Rozhodující aktivitou nového vzdělávacího programu je odborný garant (jméno subjektu), dále osoba vzdělávajícího.
- Slibným způsobem řešení inovací na trhu vzdělávacích produktů je těsnější spolupráce s významnými poskytovateli vzdělávání (SŠ, VŠ..).

Za účelem ověření stanovených předpokladů byla studie rozdělena na část analýzy poptávky dalšího vzdělávání a část analýzy nabídky dalšího vzdělávání.

Analýza poptávky byla dotazováním pracovníků, kteří vzdělávací akce nakupují. Analýza se zaměřila na největší poskytovatele pracovních příležitostí. Jednalo se tudíž zejména o střední a velké průmyslové podniky. Pro srovnání byly ale do průzkumu zahrnuty i 2 organizace poskytující služby a jedna z oblastí státní správy. Nebylo možné předem určit cílovou skupinu dotazovaných osob. Ne v každé organizaci totiž vzdělávání zaměstnanců. spadá do kompetencí personalisty. Faktickou cílovou skupinou tudíž byli vedoucí útvarů HR, personalisté, výkonní ředitelé či majitelé firem.

Sestavený dotazník, který obsahoval 31 položek, byl nejdříve odeslán dvěma dotazovaným osobám. Následně byl s oběma personalisty proveden rozhovor tématicky totožný. Tato zkouška měla odhalit případné zkreslení výsledků, pokud by se jednalo o klasické dotazníkové šetření. U sedmi položek byla skutečně zjištěna potřeba bližšího určení či objasnění. Dotazník proto dále sloužil jako podpora řízeného rozhovoru. Vedení rozhovoru nebylo delegováno, ale realizovali jej přímo členové řešitelského týmu.

Analýza nabídky dalšího vzdělávání byla pojata jako studium dostupných nabídkových materiálů a tiskopisů a zejména internetu. Internet totiž jako základní informační zdroj uváděli všichni dotazovaní.

Přínos studie spatřuji zejména v týmovém pojetí uchopení problematiky. Dokladem toho je fakt, že 28 z 35 možných předpokladů se jednoznačně potvrdilo.

Pro příklad uveďme alespoň některé zajímavé výstupy :

Podmínky motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání

- Firmy mají v zásadě zájem o využití nabídky dalšího vzdělávání zajišťovaného externím způsobem.
Převážný počet organizací vnímá odbornost zaměstnanců jako rozhodující faktor obchodního úspěchu. 12,5% odpovědělo indiferentním způsobem. Negace neregistrována.
- Firmy považují rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání za optimální způsob zvyšování své konkurenceschopnosti.
Téměř 70% firem považuje za nejdůležitější vstupy pro konkurenceschopnost kvalitní nábor zaměstnanců a nové technologie. Polovina pak dále dostupné zdroje financování. ***Průběžné vzdělávání zaměstnanců jako důležitý vstup preferuje necelých 40% dotázaných.***
- Další vzdělávání je pro vybrané profese jedinou možností zajištění odpovídající kvalifikace pracovníků pro danou pozici. Základní vzdělávací systém pro vybrané profese nepřipravuje pracovníky vůbec, či nekvalitně.
Přestože průběžné vzdělávání zaměstnanců uvádí jako jeden z nejdůležitějších vstupů konkurenceschopnosti jen 37,5% firem, ***poskytnout další vzdělání nově nastupujícím zaměstnancům považuje za nezbytnost téměř 69% organizací.***
- Vyšší vzdělání je ve firmě spojeno s upevněním pracovní pozice, či se změnou ohodnocení.
Jen ve čtvrtině dotázaných organizací je dosažení vyššího vzdělání kriteriem povýšení či zvýšení mzdy. Jednoznačně převažují dosahování konkrétních pracovních výsledků, osobní angažovanost a pracovní nasazení.
- Možnost účastnit se na dalším vzdělávání je používáno jako součást motivačního systému a dle tvrzení personalistů 75% zaměstnanců vnímá nabízené vzdělání jako motivační prvek.
- Další vzdělávání je ve firmách předmětem propracovaných strategií rozvoje lidských zdrojů, kariérních řádů apod.
Ve 2/3 dotázaných organizací je vzdělávání zaměstnanců určeno konkrétním předpisem, který je téměř vždy „živý skutečný“.
- Firmy jsou se stávající mírou účasti svých zaměstnanců na dalším vzdělávání spokojeni a nevnímají potřebu jejího dalšího budoucího kvantitativního rozšíření. ***Většinou jsou pracovníci lidských zdrojů v organizacích spokojeni s ochotou zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.***

- V rámci podniků ve skupině, spolupracujících podniků spatřují „vlastní“ organizaci v oblasti dalšího vzdělávání zhruba na stejné úrovni.
Nikdo z respondentů nepovažuje „vlastní“ organizaci z pohledu vzdělávání horší nebo dokonce výrazně horší, než jsou ostatní firmy. Výstup však není výsledkem systematického šetření, ale odráží intuitivní vhled.
- Očekávaná expanze, optimistické scénáře, pesimistické..
Obecně je trend v oblasti vzdělávacích potřeb považován za do budoucna rostoucí. Pouze cca 6 % respondentů se domnívá, že vzdělávací potřeby zůstanou na stejné úrovni.

Současná situace – jak se řeší potřeba dalšího vzdělávání

- Firmy vytvářejí podmínky pro účast svých zaměstnanců na (individuálním/vnitřním organizovaném) dalším vzdělávání.
Jako podporu vzdělávání firmy svým zaměstnancům nejčastěji nabízejí kurzy a semináře nakupované od jiných subjektů, dále vzdělávání v pracovní době, kurzy pořádané vlastní kapacitou firmy, dlouhodobé vzdělávací programy na míru, studijní volna a finanční příspěvek na vzdělávání. Nejméně je zastoupen koučing a e-learning.
Nejčastěji (37,5 %) ve firmách čerpá některou z uvedených forem podpory vzdělávání cca 60-75% zaměstnanců. Čtvrtina organizací tímto způsobem podporuje 95-100% svých zaměstnanců a čtvrtina 20-40% zaměstnanců.
- Další vzdělávání má ve většině případů segmentaci – „povinné“ vzdělání (vyhlášky, bezpečnost práce, řidiči apod.) a další vzdělávání. Podíl „povinného“ vzdělávání převyšuje.
- Další vzdělávání (mimo povinného) má nejčastěji charakter obecnějšího vzdělávání v průřezových znalostech a dovednostech (komunikace, obsluha IT, jazyková vybavenost).
Nejvíce jsou zaměstnanci zapojováni do povinných vzdělávacích akcí (cca 37% zam.) a **odborných krátkodobých** (36% zam.). Nejméně zaměstnanců (7,8 %) se vzdělává v odborných dlouhodobých kurzech. Co se týká vynaložených prostředků na jednotlivé typy kurzů, pak nejvíce je vynakládáno na odborné krátkodobé kurzy, dále kurzy všeobecné a nejméně na odborné dlouhodobé kurzy. Vztahy mezi vynaloženými prostředky na jednoho účastníka jsou následující : nejlevněji se v průměrných hodnotách jeví povinné kurzy, nejdražší jsou odborné dlouhodobé.
- Pořízení dalšího vzdělání je nejčastěji úkolem odborných pracovníků personálních oddělení, impulzy pro další vzdělávání přicházejí od zaměstnanců pouze od „více kvalifikovaných“.
Impulzy k uspořádání vzdělávací akce nejčastěji vycházejí od přímých nadřízených, personalistů, samotných zaměstnanců, a přirozeně vyplynou z práce lidí na všech vstupních podnikové hierarchie. Zajímavým ukazatelem je poměrně **nízký podíl mateřských společností jako iniciátorů vzdělávací akce.**

- Otázkou zvyšování kvalifikace zaměstnanců se zabývají odborné složky firem – personální oddělení, méně často jsou řešeny externím způsobem.
Pouze jedna z dotazovaných organizací využívá poradce v oblasti vzdělávání.
- Ve firmách jsou preferovány realizace vzdělávacích aktivit formou vlastního, vnitropodnikového školení, větší firmy čím dál častěji uvažují o vlastních stabilních vzdělávacích kapacitách (podnikové školy).
V současné době je odborné vzdělávání zaměstnanců realizováno zejména komerčními vzdělávacími subjekty. Dále vlastními prostředky. Podíl veřejných vzdělávacích institucí je průměrně pouze šestiprocentní. V budoucnu je očekáváno zvýšení jejich objemu. Oproti tomu podíl komerčních vzdělávacích subjektů by se měl snížit. **Co se týká podnikových škol, v současné době se na odborném vzdělávání podílejí cca sedmi procenty. Budoucí trendy podnikových škol je pro 2/3 dotázaných obtížné odhadnout.**
- Zajištění vzdělávání je předmětem každoročně definovaného firemního rozpočtu.
Všechny firmy s prostředky na vzdělávání počítají v každoročních rozpočtech. Dotazované organizace vykazují rozdíly v rozmezí 0,02 % - 5 %. Získané údaje však nelze blíže strukturovat, neboť nenaznačují žádné specifické tendence či linie.
- Raději než „kultivovat“ vlastní zaměstnance formou jejich vzdělávání je vhodnější tyto aktivity omezit na nezbytné minimum a potřebné kompetentní zaměstnance získat jako zaměstnance „hotové“.
V obecné rovině se tento postoj částečně potvrdil, neboť 70% organizací za jeden z nejdůležitějších vstupů považuje kvalitní nábor zaměstnanců. Konkrétněji bez výstupů.

Bariéry pro rozvoj dalšího vzdělávání zaměstnanců

Bariéry pro další intenzivnější rozvoj dalšího vzdělávání významně limitují intenzivnější využívání produktů dalšího vzdělávání.

- Současná nabídka má nízkou kvalitativní úroveň, její využití nepřináší očekávané efekty.
Více než polovina dotázaných hodnotí účinnost stávajících vzdělávacích aktivit pozitivně. Ostatní se nedokáží jednoznačně vyjádřit. Negativní hodnocení bylo negováno.
- K nabízeným produktům není dostatečná důvěra ve kvalitu vzdělávacího produktu, či realizátora (přednášejícího) vzdělávání, či organizace která produkt nabízí a garantuje. Odbornost jako odpovídající hodnotí ¾ firem a **celkově pozitivně je hodnocena i kvalita stávajících vzdělávacích programů.**

- Neexistuje systém garancí a uznávání dosaženého vzdělání v rámci dalšího vzdělávání.
2/3 dotázaných však nepovažuje za důležité, aby výstupem vzdělávacího programu bylo dosažení či budoucí možnost dosažení akademického titulu. Cca 1/3 by tuto možnost uvítala.
- Nabízeným produktům chybí dostatečné provázání se specifickými potřebami podniku/zaměstnanců.
Odbornost současných vzdělávacích programů jako odpovídající hodnotí ¾ firem a celkově pozitivně je hodnocena i kvalita stávajících vzdělávacích programů. **Problematictější se jeví kategorie „přínos pro praxi“– stále ještě však v převažující pozitivní polaritě postoje.**
- O nabídce vhodných vzdělávacích programů, které přímo odpovídají potřebám pracovníků firmy nic neví. Do kategorie programů, které na trhu chybí, většina dotazovaných zařazovala takové, které skutečně komerční vzdělávací subjekty nenabízejí. Veřejné vzdělávací instituce však tyto požadavky běžně pokryjí a pokrývají. Firmy však o těchto programech neví.
- Neexistuje jednotný systém informací o nabízených vzdělávacích produktech.
Všichni jako základní zdroj informací využívají internet. Druhým zdrojem jsou reklamní letáky a třetina firem má vytvořenu vlastní databázi na základě referencí. Většina firem ale dostává odezvu na zveřejněnou poptávku.
- Nabízené vzdělávací produkty jsou nabízeny za příliš vysokou cenu.
Více než 56% dotazovaných považuje cenu vzdělávacích programů za neodpovídající.
- Nabízené produkty jsou nabízeny za nevhodných organizačních podmínek (místo, realizace, čas, způsob provedení..)
Téměř 90% organizací nespatřuje problém v dostupnosti(místní) vzdělávací akce.
- Nabízené produkty vyžadují příliš rozsáhlý časový fond zaměstnanců na úkor plnění běžných pracovních povinností.
Přízpůsobení se časovým možnostem jako kritérium nákupu vzdělávací akce volí jen 6% organizací a téměř 90% organizací nabízí svým zaměstnancům vzdělávání v pracovní době. Částečným řešením je jistě e-learning. Ale pouze 37% dotázaných jej využívá. **Na základě těchto ukazatelů se lze domnívat, že vyjma dlouhodobých vzdělávacích programů, časovost není významnou bariérou.**

Inovace, nové vzdělávací produkty

- Využití nových vzdělávacích programů je taženo spíše nabídkou, než poptávkou u organizací, které jsou schopny na požadavek reagovat přípravou programu „na míru“.
Organizace nejčastěji nakupují následující obory vzdělávacích programů(řazeno dle četnosti): měkké dovednosti, technické odborné (metalurgie, obrábění, materiály, měření), ekonomické obory, jazykové kurzy, právní (pracovní, obchodní právo,správní řád), projektový management,

finance (rozpočtová pravidla), ekologické, BOZP, logistika. Tyto oblasti jsou zároveň základními nabízenými komerčními vzdělávacími subjekty. V nabídce trhu nenalezáme pouze speciální právní disciplíny.

- Využití grantových prostředků určených z veřejných rozpočtů pro rozvoj lidských zdrojů znamená příležitost pro vývoj nových a pro podnik potřebných vzdělávacích programů.
Více než polovina respondentů uvedla, že má povědomost o existujících grantech na vnitrofiremní vzdělávání. Ostatní se v problematice neorientují. Přibližně 62% personalistů nepovažuje existující granty na vnitrofiremní vzdělávání využitelné pro „vlastní“ organizaci. Srovnáním výstupů u otázek č.29 a.30 však zjišťujeme, že jsou mezi nimi i ti, kteří o nich neví. U těchto se tudíž jedná spíše o jakýsi intuitivní předpoklad. **Za dostupné je však považuje jen čtvrtina organizací. Jako překážku jejich získání nejčastěji uvádí velkou administrativní náročnost.**
- Rozhodující atraktivitou nového vzdělávacího programu je odborný garant (jméno subjektu), dále osoba vzdělávajícího.
Nejvýznamnějším kriteriem pro odhad kvality vzdělávací akce je jednoznačně osoba lektora. Dále pak předchází vlastní zkušenost či doporučení od uznávaných lidí v oboru či přátel. Důležitým rozhodovacím vstupem je také volba vzdělávací metody. Jen třetina dotázaných považuje za významnou kvalitně zpracovanou osnovu. **Zajímavým ukazatelem se jeví poměrně nízké skóre u kategorií „odborný garant“ a „prestiž vzdělávací organizace“.**