



SUPPORTING  
**MUTUAL NEMESI EXCHANGE**  
INNOVATION

*Network of Mutual Exchange for Supporting Innovation*

## SÚHRNY STRATÉGIÍ

### Správy z európskych seminárov

The NEMESI project is co-funded by the Employment, Social Affairs and Inclusion DG of the EU Commission in the frame of the former PROGRESS programme (Call VP/2012/009, Grant Agreement nr. VS/2013/0455).  
© European Union, 2014.

The information and views set out in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect the official opinion of the European Union. Neither the European Union institutions and bodies nor any person acting on their behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.

# ► SÚHRN STRATÉGIÍ, ŠPANIELSKO

**MIESTO KONANIA** Zaragoza, 1. júla 2014 – 1. európsky seminár

**NÁZOV** Identifikácia nedostatkov v zručnostiach v rámci MSP prostredníctvom efektívnej spolupráce medzi sektormi IKT a zeleného hospodárstva. Identifikácia a prekonávanie partnerských organizačných problémov a prekážok medzi sektormi.

## ZHRNUTIE

Nedostatky v zručnostiach ovplyvňujú všetkých hráčov na pracovnom, vzdelávacom a tréningovom trhu. Zatiaľ čo zamestnávateľia majú problémy nájsť zamestnancov s primeranými zručnosťami, zamestnanci a uchádzači o zamestnanie sú frustrovaní zo skutočnosti, že ich vzdelanie im jednoduchšie neotvára dvere k zamestnaniu.

Efektívna spolupráca medzi všetkými sektormi v rámci trhu práce pomôže vyhnúť sa týmto problémom a redukovať nedostatky v zručnostiach, najmä čo sa týka prepájania sektorov IKT a zeleného hospodárstva.

## ÚVOD

Odvetvia IKT a zeleného hospodárstva sú dvomi sektormi, v ktorých nastávajú dramatické zmeny. Preto spoločnosti v týchto odvetviach musia disponovať primeranou kapacitou, aby boli aj naďalej konkurenčné v tomto náročnom a meniacom sa prostredí. Odborníci s tými správnymi vedomosťami a zručnosťami sú garanciou pre spoločnosti, najmä pre MSP, že budú schopné prispôbiť sa uvedeným zmenám.

Firmy však čelia vážnym ťažkostiam, týkajúcim sa identifikácie primeraných odborníkov pre svoje činnosti.

Existujú rôzne nástroje prispôbenia zručností odborníkov skutočným potrebám spoločností. Tieto nástroje si však vyžadujú nepretržitú komunikáciu a úzku spoluprácu medzi všetkými hráčmi alebo účastníkmi pracovného trhu (vzdelávacia komunita, firmy a verejné pracovné inštitúty).

## POSTUPY A VÝSLEDKY

Odvetvia IKT a zeleného hospodárstva sú sektory, ktoré sú mimoriadne citlivé na súčasnú hospodársku krízu.

Zároveň sú to však odvetvia, ktoré sú vysoko prispôsobiteľné zmenám; nielen hospodárskym zmenám (politické a regulačné zmeny, rozpočtové krátenia, atď.), ale aj rýchlym zmenám v rámci ich vlastného sektoru (nové trhové trendy, nové medzery na trhu, nové projekty,

atď.). Táto prispôbitelnosť zmenám z nich robí odvetvia, ktoré majú silné predpoklady pre rast.

Obidva sektory potrebujú dobre vyškolených odborníkov, ktorí disponujú tými správnymi zručnosťami, aby boli schopní čeliť rýchlym zmenám na trhu, rásť v konkurenčnom prostredí a prispievať k vytváraniu pracovných miest. Firmu identifikovali nesúlad medzi zručnosťami zamestnancov a skutočnými firemnými potrebami.

To je zvlášť dôležité pre MSP, pretože tieto zvyčajne nemajú oddelenia ľudských zdrojov alebo personál, ktorý by bol špecializovaný na identifikáciu a riešenie nedostatkov v zručnostiach – nie ako veľké firmy, ktoré majú k dispozícii technickejšie zdroje. Okrem toho, napriek skutočnosti, že existujú súkromné a verejné mechanizmy na identifikáciu nedostatkov v zručnostiach, MSP o nich nevedia, alebo si myslia, že ich nepotrebujú.

Potreba koordinácie a efektívneho konania všetkých zainteresovaných hráčov (účastníkov trhu) je nevyhnutná pre zredukovanie nedostatkov v zručnostiach.

Tréningový a vzdelávací sektor, ako aj firemný sektor, sa snažia túto situáciu zlepšiť. Ale väčšinou tieto snahy nie sú koordinované a každý orgán alebo spoločnosť konajú



na vlastnú päsť, bez spoločných synergii a zdrojov.

Je potrebné vytvoriť diskusnú platformu, v ktorej sa stretnú MSP, vzdelávacia komunita a ostatní účastníci trhu. V týchto diskusných platformách môžu MSP prezentovať iným účastníkom trhu tie zručnosti, ktoré od svojich zamestnancov a budúcich zamestnancov vyžadujú, aby tieto informácie mali dopredu k dispozícii a aby si mohli prispôsobiť svoje kurikula a politiky firemnej skutočnosti. MSP sa takisto musia snažiť predvídať zručnosti podľa svojich posledných aktivít, projektov, atď., a koordinovať komunikáciu výsledkov so vzdelávacou komunitou. Tieto platformy musia byť organizované pravidelne a mali by mať moderátora, ktorý usmerňuje stretnutia a sumarizuje hlavné body.

Výsledky diskusných platformí musia mať všetci účastníci trhu k dispozícii. Vhodné by bolo vypracovať správu o zručnostiach, ktorá by informovala o nedostatkoch a potrebách pre budúcnosť, týkajúcich sa uchádzačov o zamestnanie, študentov, zamestnancov, zamestnávateľov, vzdelávacej komunity a vedúcich inštitúcií. Pomohlo by to jednotlivcom pri informovanom výbere, a ostatní účastníci trhu by lepšie vedeli opísať nedostatky v zručnostiach pre budúcnosť.

Okrem toho je veľmi dôležité zvýšiť úroveň v celožitovnom

vzdelávaní zamestnancov a uchádzačov o zamestnanie, v čom sa firmy aj zamestnanci zhodujú. Aktualizácia vedomostí, obnova zručností, objavovanie nových trendov v pracovnom prostredí, spoločne s uvedomovaním si nových požiadaviek klientov sú dôležitým faktorom pre adaptáciu na zmeny v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva. Mohlo by sa však stať, že by MSP nemali informácie i všetkých tréningových ponukách, alebo že by sa školenie neprispôbilo potrebám MSP alebo zamestnancov. Celoživotné vzdelávanie musí byť prierezovým procesom, ktorý pomôže spojiť pracovný, osobný a rodinný život, a ktorý bude prispôbený skutočným potrebám MSP.

Mimoriadne úsilie je potrebné vyvinúť v oblasti informovania a diseminácie medzi spoločnosťami, najmä medzi MSP, a to o všetkých mechanizmoch, ktoré sa používajú pri identifikácii nedostatkov v zručnostiach, aby pomocou nich mohli predvídať svoje budúce potreby a optimalizovať svoje zdroje.

V posledných rokoch sa v oboch firemných sektoroch, najmä však v odvetví zeleného hospodárstva, objavili nové medzery na trhu. Viaceré z nich predstavujú tradičné subsektory, ktoré zredukovali svoje aktivity kvôli novým technológiám a trendom, a ktoré sa v súčasnosti opätovne objavili. To je napríklad prípad organického farmárčenia, lesníctva, biomasy. Vytvorenie verejno- súkromných aliancií, ktoré by posilnili tieto nové medzery na trhu, prispievajú k vytvoreniu zamestnaní a tým k nárastu nových zručností.

## ZÁVER

Zdieľanie skúseností a postupov z rôznych regiónov a krajín prispieva k lepšiemu porozumeniu iných úspešných mechanizmov v oblasti identifikácie nedostatkov v zručnostiach a efektívnej spolupráce rôznych hráčov a účastníkov trhu. Informácie o úspešných postupoch by mohli byť inšpiráciou pre nové programy a nástroje v iných regiónoch a krajinách, ako aj v iných odvetviach.

Kľúčovým bodom je vytvorenie kontinuitnej komunikácie medzi účastníkmi trhu, aby sa posilnila pravidelná a organizovaná výmena informácií o požiadavkách na zručnosti a o budúcich trendoch. Záväzky a angažovanosť všetkých účastníkov trhu, od spoločností a obchodných asociácií až po vzdelávacie komunity (univerzity tréningové centrá a pod.), ako aj orgány verejnej správy (na regionálnej, národnej aj EÚ úrovni) prispievajú k vyriešeniu nesúladu medzi zručnosťami identifikovanými v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva.

# SÚHRN STRATÉGIÍ, SLOVENSKO

**MIESTO KONANIA** Bratislava, 6. augusta 2014 – 2. európsky seminár

**NÁZOV** Úloha rôznych sektorov a organizácií pri identifikácii požiadaviek na zručnosti a párovanie zručností. Vytváranie prezieravej politiky pre ľudské zdroje a rozvoj zručností prostredníctvom vzájomnej spolupráce.

## ZHRNUTIE

Globalizácia trhov akceleruje prienik technológií a inovácií. Vznikajú nové pracovné miesta a nahrádzajú iné. Na každom pracovnom mieste sa požadujú nové zručnosti a kompetencie v súvislosti s nárastom vedomostí o výrobných procesoch a službách.

Kľúčovou výzvou pre krajiny EÚ je posilňovanie schopnosti reagovať na dané zmeny v požiadavkách na zručnosti zo strany vzdelávacích a tréningových systémov, a zároveň zlepšiť prístup k rozvoju školení a zručností.

Koniec koncov, prosperita každej krajiny závisí od toho, koľko ľudí pracuje a do akej miery sú produktívni, čo na druhej strane závisí od ich zručností a od toho, ako ich efektívne využívajú. Zručnosti sú základom kvalitnej práce.

## ÚVOD

Základnými princípmi strategického rámca pre rozvoj primerane zručných pracovných síl sú: široká dostupnosť kvalitného vzdelávania, ako základu pre ďalšie školenia; úzke prepájanie zručností s požiadavkami podnikov a pracovných trhov; vytvorenie takých podmienok pre pracovníkov a podniky, aby boli schopní prispôsobiť sa technologickým a trhovým zmenám; a predvídanie a príprava na požiadavky na zručnosti pre budúcnosť. Pri úspešnej aplikácii sa tento prístup pretaví do pozitívneho cyklu, v ktorom kvalitnejšie vzdelanie a tréningy podporujú inovácie, investície, ekonomickú diverzifikáciu a konkurenciechopnosť, ako aj spoločenskú a pracovnú mobilitu, čím dôjde k vytvoreniu viacerých, ale aj produktívnejších a lepšie ohodnotených pracovných miest. Kvalitné primárne a sekundárne vzdelávanie, ktoré je



## IMPLIKÁCIE A ODPORÚČANIA

- Vytvorenie diskusných panelov na vytvorenie prepojení medzi MSP, vzdelávacou komunitou a ostatnými účastníkmi trhu.
- Posilnenie systému celoživotného vzdelávania, aby zamestnávatelia a zamestnanci poznali tréningové ponuky a aby mohli z nich profitovať.
- Zvýšenie úrovne informovanosti a diseminácie medzi spoločnosťami, najmä MSP, a to o všetkých dostupných mechanizmoch, ktoré identifikujú nedostatky v zručnostiach.
- Vytváranie verejno- súkromných aliancií, aby sa vyriešili medzery na trhu, ktoré si vyžadujú tradičné aj nové zručnosti.
- Podporovanie základných zručností, akými sú prierezové zručnosti, ktoré väčšina MSP vyžaduje.
- Vytvorenie mechanizmov na udržanie talent, aby nedošlo k eliminácii "mozgov".



doplnené príslušný, odborným vyškolením a rozvojom zručností, pripraví budúce generácie na produktívny život, pretože ich vybaví základnými zručnosťami, ktoré im umožnia ďalej sa vzdelávať.

Mladé ženy a muži, ktorí si hľadajú svoje prvé zamestnanie, budú lepšie pripravení na hladký prechod zo školy do práce, ak im bude poskytnuté adekvátne odborné vzdelanie a tréningové možnosti, vrátane praktickej výučby a skúseností s konkrétnou pracovnou pozíciou. Pracujúce ženy a muži pravidelne potrebujú možnosti obnovovania svojich zručností a získavania nových. Celoživotné vzdelávanie pre celoživotné možnosti zamestnania predstavujú základný princíp v tomto zmysle.

Širokospektrálne školiace stratégie a systémy vychádzajú z charakteru a konkrétnych inštitúcií každej krajiny. Napriek tomu je možné identifikovať množstvo spoločných stavebných blokov. Dobrý systém budovania zručností je schopný: predvídať požiadavky na zručnosti; angažovať zamestnávateľov a pracovníkov do rozhodovania o možnostiach školení, vrátane špecifických sektorov; udržiavať kvalitu a relevanciu školení; sprístupňovať školenia všetkým sektorom; zabezpečovať životaschopné a spravodlivé finančné mechanizmy; a priebežne hodnotiť hospodárske a spoločenské výstupy zo školení.

Aby boli tréningy udržateľne relevantné, je potrebné, aby inštitucionálne a finančné nastavenia predstavovali pevné prepojenie medzi vzdelávaním a svetom práce. Spájanie podnikania a práce, vlády a školiteľov na miestnej, odvetvovej a národnej úrovni je efektívnym nástrojom na zabezpečenie dôležitosti prípravy pre meniace sa požiadavky podnikov a trhov práce.

Dôležitým faktorom pre udržanie dôležitosti vzdelávania a garantovanie rovnovážneho prerozdelenia nákladov na vzdelávania a zvýšenie produktivity je aktivita inštitúcií v oblasti angažovanosti zamestnávateľov a pracovníkov a ich príslušných organizácií.

## PRÍSTUPY A VÝSLEDKY

Implikácie pre rozvoj zručností v oblasti IKT sú vo všetkých krajinách veľmi dôležité. Mnoho pracovných miest, ktoré budú v nasledujúcich dvoch dekádach vytvorené, v súčasnosti neexistujú; pričom väčšina pracovnej sily pre tieto miesta je v súčasnosti už v procese vzdelávania alebo školenia. Potreba preškolenia zručností sa však netýka len mladých ľudí v školách, na univerzitách a v školiacich strediskách, ale aj súčasnej generácie pracovníkov.

Klimatická zmena je hlavným dôvodom technologických zmien a inovácií, pričom sa hľadajú také opatrenia a stratégie, ktoré by znižovali alebo pomáhali prispôsobiť sa jej vplyvom. Udržateľný rozvoj a integrácia environmentálnej ochrany do cieľov hospodárskeho a spoločenského rozvoja patria medzi najproblematickejšie záležitosti v rámci národných aj medzinárodných strategických programov. Pojem "zelené pracovné miesta" sa stal emblémom udržateľnejšieho hospodárstva a spoločnosti. Pracovné pozície vo všetkých hospodárskych sektoroch sú predmetom "zelených princípov", avšak iba šesť odvetví prevláda v tomto zmysle: dodávka energií, najmä obnoviteľných; stavebníctvo; doprava; prvovýroba; poľnohospodárstvo; a lesníctvo.

Nedostatok relevantných zručností však môže spôsobiť problémy v presadzovaní zelených princípov v ekonomikách. Preto je urgentné aplikovať tréningy pre tie komplementárne zručnosti, ktoré sú vyžadované naprieč rôznymi pracovnými pozíciami tak, aby mohli ekonomiky pokračovať v budovaní zelených princípov a aby mohli realizovať potenciálny nárast zamestnanosti v danom procese pracovných ponúk. Ponaučenia z predchádzajúcich skúseností prechodného obdobia naznačujú, že prechod na čistejšiu energiu si vyžaduje proaktívne postupy, aby sa trhy práce mohli dostatočne adaptovať, čím sa zvýšia pracovné možnosti a budú sa môcť riešiť problémy spojené s potenciálnymi stratami zamestnania. Rozvoj zručností bude zohrávať prominentnú úlohu v oboch aspektoch tohto úsilia.

Jednou z kľúčových výziev verejnej politiky je posilňovanie inštitucionálnych nastavení, pomocou u ktorých môžu vládne odbory, zamestnávateľia, pracovníci a školiace strediská efektívne reagovať na meniace sa požiadavky na zručnosti a školenia, čím zohrajú strategickú a prezieravú úlohu pri prognózovaní budúcich požiadaviek.

Krajiny využívajú rôzne koordinačné mechanizmy: národné medzirezortné orgány; odvetvové orgány spájajúce školiace strediská a poskytovateľov vzdelávania s predstaviteľmi zamestnávateľov a zamestnancov; a decentralizované miestne orgány. Tieto mechanizmy sú náročné na čas a peniaze a fungujú vtedy, a iba vtedy, ak sú ciele všetkých účastníkov trhu podporované ostatnými.

Efektívne využívanie zručností na pracovnej pozícii závisí od a zároveň prispieva k podmienkam vhodným pre inovácie a rozvoj podnikov; efektívnej trhovej orientácii a mediátorským službám; a informovaným rozhodnutiam o stratégiách vzdelávania a školení.

Informačné systémy trhu práce generujú, aktualizujú a distribuujú informácie o súčasných a budúcich požiadavkách na zručnosti. Tento prístup ku kľúčovým informáciám na kontinuálnej a včasnej báze predstavuje polovicu úspechu. Druhú polovicu tvoria prenosové mechanizmy, ktoré tieto informácie sprístupňujú vzdelávacím a tréningovým inštitúciám, súkromným trhovým trénerom, zamestnávateľom, odborom, mladým ľuďom a ich rodinám a ľuďom, ktorí prišli o prácu.

Verejné služby zamestnanosti zohrávajú dôležitú úlohu v sprístupňovaní týchto informácií vo forme kariérneho poradcu, odborného poradenstva a materiálov o dostupnosti tréningových a pracovných služieb. Verejné služby zamestnanosti asistujú pracovníkom a zamestnávateľom pri budovaní prepojenia na pracovnom trhu prostredníctvom pracovných poradenských služieb, informačných programov a programov na sprístupňovanie trhu práce (napr. o školení alebo preškolení zručností, samozamestnávania alebo o založení vlastného podniku); a pomáhajú uchádzačom o prácu pri výbere najvhodnejšej alternatívy pre zvýšenie šance zamestnať sa, a to prostredníctvom diseminácie spoľahlivých informácií o trhu práce, kariérneho poradenstva a množstva nástrojov a techník, ktorými im asistujú pri hľadaní práce. Veľa verejných služieb zamestnanosti má v náplni práce aj programy poistenia sa v prípade straty zamestnania, ako spôsobu poskytnutia dočasnej finančnej podpory.

Existujúca tréningová infraštruktúra si vyžaduje neustále inovácie, aby udržala krok s novými technológiami a

vzdelávacími metódami. Flexibilita a šikovnosť inštitúcií je základom ich schopnosti reagovať na výzvy dynamického trhu práce. Školiace strediská musia mať kapacitu na pravidelné prispôsobovanie kurikúl a na obnovovanie zručností učiteľov a školiteľov podľa meniacich sa požiadaviek sveta práce.

Kvalitné výstupy zo školení sú ďalej závislé od kvalitného obsahu školení, od metód, zariadení a materiálov. Výučba, všeobecnejšie kombinácia teórie a praxe, produkuje najlepšie výsledky.

Je potrebné stanoviť štandardy zručností, ktoré otestujú v rámci svojho procesu účastníci trhu. Celoživotné vzdelávania výsostne závisí od silnej integrácie medzi vzdelávaním, tréningom a pracou. Systém kvalifikácií založený na zručnostiach môže vytvoriť niekoľko spôsobov prepájania vzdelávania a práce.

Ľudia pracujúci v malých podnikoch a samozamestnávateľia, vrátane tých, ktorí žijú vo vidieckych oblastiach a v neformálnej ekonomike, ako aj ľudia na nepravidelných a neistých pracovných pozíciách by mali mať prístup k rozvoju zručností a k programom celoživotného vzdelávania. Programy "druhej šance", ako aj prevencia vo včasnom štádiu, prispievajú k sociálnej inklúzii. Odborné vedenie a služby zamestnanosti je často možné skvalitniť, aby bolo možné ľudí informovať o možnostiach tréningov a aby mohli vytrénovaní ľudia dostať prácu. Malé podniky by mali mať vypracované špecifické a ciele stratégie pre investície do požadovaných zručností.

## IMPLIKÁCIE A ODPORÚČANIA

- Využívanie sektorálnych rád pri prepájaní požiadaviek sektorov na zručnosti s poskytovanými možnosťami školení, predvídanie budúcich požiadaviek trhu práce a zručností, a zhodnotenie kvality a dôležitosti tréningových programov.
- Identifikácia úloh, práv a kompetencií všetkých účastníkov trhu, čo sa týka podporovania celoživotného vzdelávania a jeho nadväznosti na požiadavky odvetví na zručnosti.
- Integrácia sektorálnych postupov s rozvojom zručností v rámci dlhodobých národných stratégií pre rast, čiže prepojenie (národných) zostupných a (odvetvových) vzostupných tréningových stratégií.

## ZÁVER

Stavebné bloky akejkoľvek stratégie v oblasti zručností musia tvoriť ich pevné základy a pevnejšie prepojenia medzi vzdelávaním a svetom práce. Toto si na druhej strane vyžaduje kvalitné vzdelávanie v mladosti; kvalitné informácie o zmenách v požiadavkách na zručnosti; vzdelávacie a tréningové systémy, ktoré sú schopné reagovať na štrukturálne zmeny v ekonomike a spoločnosti; a identifikáciu zručností a kompetencií a ich širšie využitie na pracovnej pozícii. V rámci zachovania efektivity je potrebné, aby boli strategické iniciatívy v týchto oblastiach úzko prepojené s agendami ekonomiky a sociálnej politiky.

# SÚHRN STRATÉGIÍ, NEMECKO

**MIESTO KONANIA** Mainz, 7. októbra 2014 – 3. európsky seminár

**NÁZOV** Súčasné a štrukturálne výzvy v oblasti vytvárania kompetencií, akou je súťaž o kvalifikovaný personál

## ZHRNUTIE

Odvetvia IKT a zeleného hospodárstva budú v budúcnosti čeliť významným zmenám, a to najmä čo sa týka nedostatku zručných pracovníkov. Tento nedostatok zasiahne kvôli rôznym faktorom najmä MSP.

Riešenie nedostatku zručných pracovníkov sa stane koordinačnou úlohou pre politické, hospodárske a vzdelávacie systémy. Príklady z Austrálie, Talianska, Nemecka a Slovenska poukazujú na existenciu príslušných regionálnych aktivít.

d'alsou úlohou bude prispôsobiť tieto postupy a výzvy spoločným riešeniam. Jednou možnosťou je preto vytvorenie regionálnych alebo sektorových klastrov, v ktorých rôzni účastníci trhu postupujú so spoločnými cieľmi a aktivitami.

## ÚVOD

Odvetvia IKT a zeleného hospodárstva musia čeliť veľkým spoločným výzvam, ktoré vedú k nedostatkom zručných pracovníkov:

Mnoho spoločností trpí ťažkosťami, súvisiacimi so získaním dostatočne zručných pracovníkov, a to z nasledujúcich dôvodov:

- V niektorých krajinách nie je odborné vzdelávanie orientované na odbornú prax, zatiaľ čo pokračuje diferenciácia profilov pracovných miest.
- Na druhej strane, nedostatok zručných pracovníkov vedie k zvýšeným nákladom na personál, a to kvôli zvýšeným požiadavkám a nízkym ponukám. V oboch sektoroch je zaznamenaná súťaž o kvalifikovaný personál alebo talent.
- Segregácia ekonomických odvetví, ktorá nie je v súlade so školským vzdelávacím systémom viedol tiež

k problémom pri párovaní požiadaviek zamestnávateľov a schopností zamestnancov. Napríklad, existuje viac než 700 oficiálnych pracovných profilov. Táto segregácia zároveň vytvára deficit kompetencií. Špecializácia neumožňuje prechod medzi jednotlivými sektormi, pretože tu chýbajú požadované zručnosťami.

Tieto špecifické kompetencie si už teraz vyžadujú špeciálne ďalšie vzdelávanie a posilňovanie zručností. Obedve odvetvia si jasne vyžadujú ďalšie vzdelávanie, ktoré nie je v súčasnosti dostatočné.

Tieto výzvy sa do veľkej miery týkajú MSP, najmä v rurálnych oblastiach. Zatiaľ čo "Global Player" a väčšie MSP sa môžu spoliehať na dobre fungujúce oddelenia ľudských zdrojov, malé MSP tieto oddelenia nemajú.

Zelené hospodárstvo rieši jednu strategickú výzvu: celý sektor je priamo závislý od politických rozhodnutí. V Nemecku zmeny v "zákoně o obnoviteľných zdrojoch energie" drasticky a náhle spôsobili finančné krátenia, takže firmy v zelenom sektore skôr prepúšťajú než prijímajú pracovníkov.

## POSTUPY A VÝSLEDKY

Aby bolo možné tieto výzvy riešiť, je dôležité realizovať mix rôznych aktivít – štrukturálno-politických, firemných a vzdelávacích inštitúcií. Dôležitý je holistický prístup, čo garantujú iba koordinované aktivity všetkých relevantných účastníkov trhu. Často však nedochádza k týmto koordinovaným aktivitám, preto chýbajú stavebné kamene pre holistický prístup. Ponúkame niekoľko osvedčených postupov:

### Politická úroveň

Politická úroveň- najmä v rurálnych alebo štrukturálne slabých oblastiach- môže prispieť k zvýšeniu atraktivity firiem, ako aj ich založenie. Takéto činnosti sa však musia realizovať prostredníctvom dohôd medzi spoločnosťami a účastníkmi trhu, akými sú vzdelávací systém, vzdelávacie inštitúcie, MVS atď. Ako by takýto postup mohol vyzerať je preukázané príkladom zo štátu Victoria v Austrálii, kde sa celý proces zameriava na tri oblasti:

- Kariérová informovanosť – na riešenie nepresných informácií o kariére v IKT a na podporu mladých ľudí, ktorí chcú absolvovať kurzy IKT alebo chcú robiť v tejto oblasti kariéru
- Budovanie zručností – na posilnenie kvality a šírky terciárnych kurzov IKT a zvýšenie úrovne pripravenosti absolventov štúdia IKT na prácu
- Budovanie pracovnej sily- vytváranie zručnej pracovnej

sily v IKT, a to na základe needukačnej línie pracovníkov IKT

- V tretej akčnej línii, ktorá je najdôležitejšou pre podporu MSP, boli aktivity realizované v týchto troch oblastiach:
- Vyhybanie sa mylným predstavám a zvyšovanie povedomia o IKT kariére a štúdiu
- Optimalizácia prispievania ponúk IKT pre firmy
- Zvýšenie úrovne prepojenia medzi obchodnými a IKT kvalifikáciami

### Hospodárska úroveň / Úroveň podnikov:

Podniky by nemali byť neaktívne a spoliehať sa na aktivity zákonodarcov. Existuje množstvo opatrení, ktoré by mali byť aj zrealizované:

- Vytváranie stabilných a bezpečných pracovných miest
- Vytváranie atraktívnych pracovných podmienok: spravodlivé vyplácanie, zdravý manažment, motivácia zamestnancov, atraktívna lokalita, voľnočasové a tréningové možnosti
- Ponuky pre lepšiu kompatibilitu pracovného a rodinného života
- Vytváranie personálnej stratégie, ktorá je viac orientovaná na zamestnancov
- Zohľadňovať potenciál žien, starších ľudí a ľudí s migračným pôvodom
- Zavádzanie kontinuálnej komunikácie so zamestnancami pre účely dlhodobého personálneho plánovania
- Rôznorodé prístupy a vytváranie "uvítacej" kultúry
- Úzka spolupráca medzi regiónmi a firmami, termín "región" v tomto zmysle znamená viac než jeden regionálny administratívny orgán.
- Nekonvenčné metódy vzdelávania, akými sú zmiešané vzdelávanie a e-learning, sú uvádzané ako dôležité formy ďalšieho vzdelávania, ktoré si nevyžadujú predĺženú absenciu z práce. Okrem toho, vzdelávanie na pracovnom mieste MSP silne podporujú.

### (Odborný) vzdelávací systém:

Aj vzdelávací systém by mal prispieť k zníženiu nedostatku zručných pracovníkov do budúcnosti. Bolo vypracovaných už množstvo konceptov, ktoré intenzifikujú vzťahy medzi firmami a vzdelávacím systémom.

(V tomto zmysle bolo celosvetovo realizovaných mnoho aktivít, týkajúcich sa "retencie ľudí", a takisto bolo vytvorených mnoho významných prepojení medzi podnikmi a vzdelávacími a odbornými vzdelávacími systémami.)

Cieľom musí byť dosiahnutie rovnováhy medzi ekonomikou a firmami na jednej strane a vzdelávacím systémom a požiadavkami zamestnávateľov na strane druhej.



## IMPLIKÁCIE A ODPORÚČANIA

V snahe vyriešiť nedostatok zručných pracovníkov musia rôzni účastníci trhu spoločne pracovať, najmä zákonodarcovia a ekonómovia, čo si vyžaduje koordináciu, nie postupovanie jedného voči druhému. Úlohami zákonodarných inštitúcií by malo byť vytváranie podpory regionálneho rozvoja prostredníctvom konkrétnych opatrení na hospodárskom, vzdelávacom a pracovnom trhu, aby sa zvýšila atraktivita určujúcich faktorov pre IKT a zelené hospodárstvo. Ide konkrétne o:

- Implementáciu klastrov IKT a zeleného hospodárstva v regiónoch.
- Zvyšovanie atraktivity dobrými sociálno-hospodárskymi podmienkami pre mladých ľudí (akými sú bytová výstavba a voľnočasové aktivity)
- Budovanie informačného a vedomostného manažmentu v regiónoch.
- Implementácia komunikačných platforiem medzi administratívnymi, hospodárskymi a vzdelávacími inštitúciami.

Implementácia klastrov hrá zvlášť dôležitú úlohu v rozvoji regiónov. Tieto klastre podporujú najmä MSP prostredníctvom výmenných a korporátnych aktivít, čím sa eliminujú nevýhody nedostatku oddelení ľudských zdrojov. Nakoľko viacero MSP nemôže financovať v rámci spoločností rozvojové alebo vzdelávacie sekcie, ich integrácia do existujúcich sietí alebo vytvorenie takýchto sietí je jedným z odporúčaní pre MSP.

D ďalšou dôležitou úlohou pre zákonodarcov je vytvorenie vzťahu medzi ekonomikou a vzdelávaním. V tejto oblasti je potrebné nájsť zdravú rovnováhu medzi ekonomickými a vzdelávacími záujmami a postupmi. Pre účely spoločností budú vytvorené nové aktivity, ktoré umožnia prístup k novým virtuálnym vzdelávacím metódam pre zamestnávateľov a zamestnancov.

Taktiež hospodárstvo a samotné spoločnosti musia plniť svoje úlohy tak, ako je uvedené vyššie. Môžu využiť veľké množstvo už vytvorených nástrojov, aby sa stali atraktívnymi pre mladých ľudí a zručných pracovníkov.

## ZÁVER

Nedostatok zručných pracovníkov zasiahol niektoré regióny. Špecializácia a rýchle zmeny v obidvoch sektoroch si vyžadujú spoločné úsilie teraz aj v budúcnosti. Úspech závisí od toho, či bude daný cieľ možné dosiahnuť spoločnými riešeniami na politickom, ekonomickom, pracovnom trhu a na vzdelávacej úrovni. Zákonodarné inštitúcie by mali vyslať jasný a zreteľný signál, že podporia tieto sektory nielen slovné, ale aj činmi. Avšak aj z ekonomického hľadiska by sa mali akceptovať nové a inovatívne spôsoby riešenia.

Jedným z riešení je vytvorenie klastrov (regionálnych a odvetvových) zo zákonodarných, hospodárskych, administratívnych a vedeckých inštitúcií, ktoré by implementovali koordinované činnosti pre konkrétne dohodnuté ciele.

# ► SÚHRN STRATÉGIÍ, TALIANSKO

**MIESTO KONANIA** Rím, 14. novembra 2014 – 4. európsky seminár

**NÁZOV** Identifikácia finančných a nefinančných prostriedkov na zvýšenie úrovne identifikácie požiadaviek na zručnosti a párovanie zručností.

## ZHRNUTIE

Problémy v nedostatkoch v oblasti zručností boli rôzne riešené, a to globálnej a najmä európskej úrovni. Využívanie fondov EÚ rozšírilo portfólio iniciatív, ktoré sa zameriavali na riešenie otázok nedostatkov v zručnostiach a prepájania zručností; napriek tomu existuje iba niekoľko príkladov z praxe, ktoré by odpovedalo na kľúčové otázky.

Nedostatočné zručnosti v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva sa stávajú ťažkou skúškou pre podniky v týchto dvoch sektoroch, ktoré sú tvorené prevažne malými a strednými podnikmi, ktoré vo väčšine prípadov nemajú oddelenia ľudských zdrojov.

Ak aj majú, plnia si úlohu mzdovej učitárne a v lepších prípadoch zaškolovacieho strediska pre personál, a to najmä v oblasti technických záležitostí požadovaných daným podnikom; to znamená, že personál v rámci oddelenia ľudských zdrojov v MSP často nedisponuje informáciami o finančných a nefinančných možnostiach, ktoré môže firma využívať pri riešení problémov s prepájaním zručností.

## ÚVOD

Manažment zručností sa stáva reálnou a efektívnou, hoci náročnou, úlohou MSP v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva.

Po prvé, tieto dva sektory neustále čelia rýchlym a významným zmenám, a to čo sa týka technológií aj pracovných postupov, čo vedie k potrebe získať ľudí s potrebnými zručnosťami v tom pravom momente.

Zatiaľ čo sa IKT vedelo rýchlo adaptovať na zmeny a vytvára si novú (a často kodifikovanú) odbornosť, zelenému hospodárstvu sa ešte stále nedarí vytvoriť si základné portfólio všetkých odborných profilov a zručností, ktoré si sektor vyžaduje.

Obidva sektory okrem toho vykazujú vysokú mieru obratu, a to kvôli silnej konkurencii kvalifikovaného personálu, čo pre podniky znamená vysoké náklady na získanie zručných odborníkov.

Hlavnou témou je využívanie finančných a nefinančných nástrojov zo strany podnikov v obidvoch odvetviach, ktoré EÚ a iné národné orgány ponúkajú za účelom skvalitnenia identifikácie požiadaviek na zručnosti a na prepájanie zručností.

Zatiaľ čo finančné prostriedky sú celkom jasné a rozšírené, hoci niekedy vzniká problém pre podniky, týkajúci sa vypracovania požiadavky na financovanie, nefinančné prostriedky môžu predstavovať rôzne iniciatívy samotných podnikov, alebo kľúčových národných alebo miestnych orgánov, ktoré vytvárajú rôzne formy pomoci, akými je help desk, siete verejných a súkromných sektorov, priame zapájanie podnikov do vzdelávania a školení.

Je ťažké individualizovať nefinančné prostriedky, nakoľko sú prepojené najmä na miestne aktivity, špecifické záležitosti, malé medzery na trhu. To znamená, že v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva je ťažké nájsť osvedčené postupy na získavanie a využívanie týchto prostriedkov, ako aj postupy vytvárania nových spôsobov riešenia uvedených problémov.

## PRÍSTUPY A VÝSLEDKY

Ako bolo uvedené vyššie, zatiaľ čo sa sektor IKT snaží udržať krok s inováciami a rozvojom zručností, hoci stále trpí nedostatkami a konkurenciou, odvetvie zeleného hospodárstva je krok pozadu.

Existujú rôzne iniciatívy lokálnych sietí medzi verejným a súkromným sektorom, vrátane vzdelávacieho a tréningového systému, ako aj veľkých podnikov, ktoré sa snažia podporovať informovanosť a kvalifikácie zručných pracovníkov pre odvetvie IKT.

Hoci by mohlo byť realisticky skonštatované, že veľké spoločnosti len ťažko poskytujú pomoc samé od seba a majú možnosti urobiť zmeny, je tiež pravdou, že vytváraním nových odborností (a tým pokladanie základov pre novšie a náročnejšie profily) môžu tieto ich iniciatívy viesť k zvýšeniu úrovne v rámci celého zásobovacieho reťazca.

Technologický park "WALQA" je modelom, ktorý zvyšuje úroveň prepájania zručností, a ktorý bol vytvorený v Huesca v severnom regióne Aragon v Španielsku, a ktorý pokrýva okolo 50 spoločností pre celkovo 800 pracovných miest, z ktorých je okolo 600 v odvetví IKT.

Park spadá do pôsobnosti INAEM, miestneho verejného úradu práce na regionálnej úrovni a je zameraný na prijímanie odborníkov IKT do spoločností lokalizovaných v tomto parku. Špecializovaný tréning kombinovaný s finančnou podporou na školenie sa javí ako najlepší spôsob prepájania zručností.

Školenia a preškolenia zamestnancov v odvetví IKT, čím sa vytvára primeraná odbornosť pre celý zásobovací reťazec. Zatiaľ čo CTA raportoval percentuálny podiel pracovného začlenenia vo výške 73,8% v roku 2014 v prípade ľudí, ktorí absolvovali tréningové programy v IKT v provincii Zaragoza, bez ohľadu na hospodársku krízu Walqa predpokladá percentuálny podiel začlenenia do práce vo výške 70% v roku 2015.

Iniciatívy, ktoré sú zamerané na vytváranie finančných a nefinančných prostriedkov na skvalitnenie prepájania zručností je možné nájsť aj na nadnárodnej úrovni.

priebežného vzdelávania odborníkov, pre rozvoj profesií a pre výskum v oblasti odborného vzdelávania.

Cieľovú skupinu projektu tvoria žiaci a študenti (pre pilotné aktivity projektu bolo vybraných 10 stredných odborných škôl), učitelia odborných predmetov, profesijné organizácie, iní poskytovatelia odborného vzdelávania a zamestnávateľia.

Projekt sa týka najmä systému odborného vzdelávania za účelom jeho zefektívnenia, čo sa týka rozvoja medzi jednotlivými aktérmi v odbornom vzdelávaní-

Z tohto projektu majú úžitok všetky systémy odborného vzdelávania, nakoľko sa ho zúčastňujú aj samotní učitelia v úlohe škencov, čím si posilňujú svoje kompetencie, pričom sa zameriavajú prevažne na aktuálne trendy v rámci daného sektora, netradičné metódy a formy vzdelávania.

Hoci sa tento projekt netýka iba odvetví IKT a zeleného hospodárstva, striktné plní ciele projektu NeMESI, pretože podporuje skvalitňovanie a rozvoj celého vzdelávacieho systému za účelom poskytovania potrebných zručností podnikom formou ich priameho zapojenia sa do úvodných krokov vzdelávania a tréningu.

Súkromný sektor sa taktiež snaží nájsť riešenia v problematike nedostatočných zručností v podnikoch. Hoci sa nasledujúca iniciatíva netýka priamo IKT a zeleného hospodárstva, ponúka firmám, najmä MSP, veľa možností na posilnenie zručností a kompetencií ich zamestnancov.

RKW "Racionalizačné a inovačné centrum" je iniciatívou Nemeckej hospodárskej asociácie, ktorá poskytuje finančnú aj nefinančnú podporu a pomoc firmám. Medzi ciele RKW, kam patrí zabezpečovanie kvalifikovaného personálu a zakladanie MSP, sú kľúčovými témami aj projektu NeMESI.

Splnená je aj požiadavka sieťovania, nakoľko kompetenčné centrum RKW spolupracuje s MSP, sociálnymi partnermi, asociáciami, zákonodarcami a vedcami, čo znamená, že koncepty a nástroje vytvorené týmto kompetenčným centrom sú silno orientované na prax a ktoré je možno rýchlo implementovať a využiť.

RKW realizuje niekoľko projektov, ktoré sa týkajú nedostatku zručných zamestnancov. Tiež je potrebné spomenúť, že RKW podporujú inštitúcie na miestnej aj národnej úrovni, najmä Federálne oddelenie hospodárstva a energetiky.

V Taliansku bol identifikovaný ďalší príklad sieťovania a spolupráce, ktorý sa priamo týka odvetvia IKT a zameriava sa na otázky pohlavia.

Iniciatíva Donne@Work (Ženy@práca) je príkladom toho, ako môžu verejný a súkromný sektor, ako aj MVO, spolupracovať a podporovať zamestnávanie s prihliadnutím na otázky pohlavia v konkrétnom hospodárskom odvetví.

Táto kancelária funguje podobne ako pracovná agentúra, ktorá bezplatne poskytuje predvýberové služby firmám vo



Nakoľko sa samotný park Walqa usiloval o získanie kvalifikovaných odborníkov, zaviedol model CTA (Centrum pokročilej technológie), aby pritiahol kvalifikovaných pracovníkov, preškolil zamestnancov Walqa a aby dosiahol firemnú dokonalosť, finančne bol podporený zo strany INAEM. Model CTA je špecializované školenie schválené zo strany veľkých IKT firiem a nadnárodných firiem: Microsoft, Oracle, Cisco, Linux, SAP, Sun Microsystems, Google, atď. Vo väčšine prípadov sa zamestnanie priamo týka tréningových aktivít, ktoré dosahujú veľmi vysoké štandardy kvality.

Toto je dobrým príkladom toho, ako sa finančné úsilie môže stať aj nefinančnou iniciatívou, nakoľko posilňuje

Projekt "Odborné vzdelávania a príprava pre trh práce", podporený programom švajčiarsko-slovenskej spolupráce v rámci rozšírenej Európskej únie, je príkladom toho, ako si medzinárodné orgány, vzdelávacie a tréningové systémy môžu navzájom vymieňať modely a nástroje na riešenie otázok poskytovania zručností pre MSP.

Projekt, implementovaný od roku 2012, bude trvať do roku 2016 a je koordinovaný slovenským ŠIOV (Štátny inštitút odborného vzdelávania) v spolupráci s Úradom vlády SR a Veľvyslanectvom Švajčiarska.

Švajčiarskym projektovým partnerom je EHB – Vládne kompetenčné centrum pre poskytovanie terciárneho a

zamestnávateľmi, aktualizácie kurikúl v súlade s požiadavkami trhu práce, a podpory odborného vzdelávania. Výstupy z projektu predstavujú predovšetkým opis požiadaviek zamestnávateľa v danom odvetví a v danom regióne, týkajúce sa odbornosti, zručností a schopností potrebných pre danú pracovnú pozíciu.

Dochádza tu k cielenej aktualizácii vzdelávacích programov, ako aj štátnych vzdelávacích programov pre určitú skupinu špecializácií; zamestnávateľia sú okrem toho priamo zaangażovaní do formulácie požiadaviek vo fáze plánovania vzdelávania, do priamej implementácie praktického vzdelávania a do účasti na záverečných skúškach študentov.

forme odborných profilov žien v odvetví IKT, a to najmä v provincii Miláno.

Kancelária pracuje s firmami akejkoľvek veľkosti, odvetvia a trhu, ale zameriava sa najmä na MSP. Odborníci v kancelárii identifikujú najvhodnejšiu odbornosť podľa požiadaviek cieľových firiem, ale poskytujú aj poradenstvo ženám uchádzajúcim sa o zamestnanie v odvetví IKT, ako aj firmám.

Činnosti kancelárie pozostávajú najmä z náborových kampaní, párovaní profesných profilov a požiadaviek, stretávaní a výberových konaní kandidátov v súlade s požiadavkami firiem.

V zmysle spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom je kancelária riadená viacerými inštitúciami, a to Mestom Miláno, pracovnou skupinou "Ženy podnikateľky" v rámci ASSINTEL (talianska asociácia IKT

podnikov), pracovnou skupinou "Ženy manažérky" v rámci Manageritalia (asociácia manažérov a profesionálov na vysokej úrovni v treťom sektore) a PrimaDonna-talianskou MVO, ktorá podporuje zamestnávanie žien a sponzorstvom zo strany Obchodnej komory v Miláne.

So svojimi aktivitami predstavuje kancelária Donne@Work príklad toho, ako môžu nefinančné prostriedky podporiť MSP (buď naprieč alebo z konkrétneho odvetvia) v tom, že identifikujú vhodné zručnosti pre konkrétne pracovné miesta a riešia aj otázky pohlavia, čo ostatné podobné aktivity neobsahujú.

Je potrebné konštatovať, v súvislosti s otázkami pohlavia, že akákoľvek takáto iniciatíva by mohla byť na druhej strane považovaná za diskriminačnú. Preto bola iniciatíva Donne@Work implementovaná na základe prieskumov vykonaných v odvetví IKT, ktoré preukázali, že ženy sa považujú za menej zručné pracovníčky na trhu IKT.

## IMPLIKÁCIE A ODPORÚČANIA

- Otestované boli rôzne riešenia, ktoré sa zameriavajú na rámce finančných a nefinančných prostriedkov, ktoré vedú k zlepšeniu prepájania zručností, a ktoré je možné odporučiť:

Skvalitňovanie súkromno- verejného partnerstva. Tieto aliancie sa pokúšajú nájsť riešenia pre nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v príslušných sektoroch, pričom sa snažia obísť problém nedostatku verejných finančných zdrojov.

Špecializovaný tréning skombinovaný s finančnými prostriedkami na školenia sa ukázal byť najlepším spôsobom pri zlepšovaní prepájania zručností, a to v technologickom parku Walqa (Aragon, Španielsko), pri nachádzaní nových spôsobov získavania kvalifikovaných ľudských zdrojov pre spoločnosti umiestnené v tomto parku.

Je veľmi dôležité podporovať dialóg a spoluprácu medzi univerzitami a zamestnávateľmi, týkajúcu sa plánovania inovátnych stratégií a nástrojov pre kurikulá v rámci univerzitných postgraduálnych programov, ktoré by vedeli reagovať na požiadavky trhu práce, nakoľko je evidentné, že tradičné systémy odborného a vyššieho vzdelávania nie sú schopné prispôsobiť sa rýchlym zmenám v oblasti technologických inovácií v odvetviach IKT a zeleného hospodárstva.

Otázka pohlavia by mohla predstavovať pridanú hodnotu pre tie nefinančné prostriedky, ktoré sú zamerané na odstraňovanie nesúladu v zručnostiach, a to ponukou špecializovaných služieb (vid' iniciatíva "Donne@Work"). V skutočnosti ženy nie sú veľmi začlenené do tzv. "technologických odvetví", ktoré tradične zamestnávajú mužov, a to prinajmenšom v južných krajinách EÚ.

Všetky iniciatívy- na miestnej, národnej a európskej úrovni- musia byť sprístupnené MSP; zatiaľ čo je úlohou inštitúcií, aby zlepšili komunikáciu a diseminačné aktivity, MSP musia konať proaktívne, aby získali a zozbierali informácie o existujúcich spôsoboch riešenia nedostatočných zručností.

## ZÁVER

Odvetvia IKT a zeleného hospodárstva sú v súčasnosti dve najviac sa meniace a náročné sektory, a to kvôli veľmi rýchlym a nepretržitým technologickým inováciám, ktoré spôsobujú nedostatok zručností a nesúlad zručností na trhu práce. Okrem toho, tradičné odborné vzdelávacie a vyššie vzdelávacie systémy nie sú podľa všetkého schopné prispôsobiť sa týmto rapídny zmenám. Preto sa všetci účastníci trhu musia prispôsobiť rôznym trendom na trhu a striktne medzi sebou kooperovať. Počas hospodárskej krízy sa nedostatok kvalifikovaných pracovníkov javí ešte viac absurdný a na druhej strane sa verejné financie menej investujú do príkladov skutočných "osvedčených postupov".