



T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



Zpráva z workshopu č. 2

ADAPTACE SEKTORU ZNALOSTNĚ NÁROČNÝCH SLUŽEB NA PODMÍNKY SPOLEČNOSTI 4.0 podpořený projektem TAČR TL02000136

Datum: 11. 2. 2021

Místo konání: on-line forma

(Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích,
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice)

Program workshopu byl následující:

- Dosavadní stav řešení projektu TAČR v letech 2019 a 2020 (prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., FEK, ZČU v Plzni).
- Vystoupení externího aplikačního garanta s názvem „Aktuální potřeby trhu práce v Plzeňském kraji“ (Ing. Pavla Janovská, Úřad práce ČR, Krajská pobočka v Plzni).
- Vystoupení odborníka z praxe s názvem „Plánování směn“ (Ing. Roman Urban Ph.D., MBA, Déhora Central Europe s.r.o.).
- Prezentace a hodnocení výsledků ověřování metodiky v podnicích (PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., VŠTE v Českých Budějovicích).
- Diskuse se zástupci podniků a externími aplikačními guaranty, získání zpětné vazby od podniků a externích aplikačních garantů.
- Shrnutí výsledků workshopu (prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., FEK, ZČU v Plzni, PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., VŠTE v Českých Budějovicích).

Průběh a získané poznatky:

Workshop moderoval dr. Caha (VŠTE). Součástí workshopu byly jednotlivé prezentace tematicky se dotýkající zaměření projektu. Průběh je shrnut v textu níže.

Aplikační guaranti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



1. Dosavadní stav řešení projektu TAČR v letech 2019 a 2020

Byl představen projekt, hlavní cíle, dílčí cíle a výstupy. Dále dosavadní postup práce a výstupy, které naplňují stanovené výsledky projektu. Zdůrazněna spolupráce s externími aplikačními guaranty. Popsány výsledky za rok 2019 a za rok 2020. Představeny činnosti a předpokládané výsledky projektu v roce 2021. Proběhlo poděkování TA ČR za poskytnutou finanční podporu, členům projektového týmu a spolupracujícím osobám za práci na řešení projektu, podpůrným pracovištím na ZČU, FEK a VŠTE za podporu a spolupráci, externím aplikačním garantům za poskytnuté informace, zpětné vazby a připomínky. Podnikům, které se zúčastnily dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a ověřování metodiky a podnikům, které výstupy projektu využijí a poskytnou nám cenné zpětné vazby z praxe.

2. Vystoupení externího aplikačního garanta s názvem „Aktuální potřeby trhu práce v Plzeňském kraji“

Byl představen Plzeňský kraj z pozice úřadu práce, prezentace nejvýznamnějších průmyslových odvětví, nejvýznamnějších zaměstnavatelů v kraji. Představena byla situace na trhu práce v ČR k 31. 1. 2021, podíl nezaměstnaných osob v okresech Plzeňského kraje, vývoj počtu uchazečů a volných pracovních míst v kraji v letech 2016-2021 a zahraniční zaměstnanost. Specifikace cílených programů Antivirus zahrnovala velmi zajímavé informace. Byla vybrána 3 odvětví s nejvyšší vyplacenou částkou podpory. Nejvyšší celková vyplacená částka byla vyplacena do oblasti výroby motorových vozidel a to 257 231 451,- Kč, podpořeno bylo 11 291 zaměstnanců a 20 zaměstnavatelů. Na druhém místě figurovala oblast stravování a pohostinství, kde byla vyplacena částka 139 106 401,- Kč, podpořeno bylo 3 461 zaměstnanců a celkem 721 zaměstnavatelů. Na třetím místě se objevila činnost heren, kasin a sázkových kanceláří. Vyplacena byla podpora 104 875 542,- Kč, z toho bylo podpořeno 1 330 zaměstnanců a 5 firem. Dále představen nový projekt Outplacement, zabývající se pomocí zaměstnancům podniků, které prochází strukturálními změnami, a které jsou tudíž nuceni své zaměstnance propouštět. Projekt se zaměřuje na zvýšení adaptability těchto zaměstnanců pro rychlé nalezení nového pracovního uplatnění. Projekt je cílen na zájemce o zaměstnání, s předpokládaným ukončením pracovního poměru z důvodu hromadného propouštění, o kterém zaměstnavatel písemně informoval krajskou pobočku Úřadu práce ČR, stávající

Aplikační guaranti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



zaměstnavatele, jejichž zaměstnanci jsou ve výpovědní době nebo je u nich předpoklad ukončení pracovního poměru v řádu měsíců a také na nové zaměstnavatele, kteří přijímají propouštěné zaměstnance. Dále projekt Flexi na období 1. 1. 2021 – 30. 6. 2022, který nabízí možnost sdílených pracovních míst, společenských účelných pracovních míst, generační tandem a také příspěvek na zapracování. Cílovými skupinami jsou uchazeči i zájemci o zaměstnání, s předpokládaným ukončením pracovního poměru a zaměstnavatelé.

Diskutována otázka ohledně způsobu využití výsledků našeho projektu externím aplikačním garantem, v jaké míře jsou zapojeny znalostně náročné služby? Výstupy ÚP bude používat spíše v oblasti monitoringu. Monitoring je oblast, kterou ÚP dlouhodobě používá a spočívá v tom, že každé kontaktní pracoviště má jednoho nebo více zaměstnanců, kteří jsou v úzkém kontaktu s firmami, zjišťují konkrétní potřeby firem pro určité projekty. Každý rok probíhá dotazníkové šetření ÚP, poté vyhodnocuje a snaží se potřeby firem aplikovat do praxe. Současně pracovníci ÚP v oblasti monitoringu jsou v trvalém, úzkém kontaktu s personalisty z menších i větších firem, takže je předpokládáno že v této oblasti monitoringu pracovníci ÚP předají personalistům firem k dispozici výsledky například našeho projektu.

3. Vystoupení odborníka z praxe s názvem „Plánování směn“

Realizačním týmem byl vytvořen hlavní výstup „Metodika“ s názvem „Metodika adaptace MSP v sektoru služeb na implementaci principů, postupů, metod a nástrojů Společnosti 4.0“. Metodika v rámci navrhovaných postupů nabízí i praktické nástroje, které směřují k naplnění cíle metodiky. Jednalo se o inovativní metodu rozvrhování pracovní doby s označením samoplánování směn.

Odborníkem z praxe byla přednesena aktuální situace pracovním trhu a práce na směny. Na směny pracuje až téměř 30 % produktivního obyvatelstva, a to ve všech sektorech. Přibližně 60 % pracuje v režimu Po-Ne, v 8 h směnách pracuje zhruba stejné množství lidí jako ve 12 h směnách, zaměstnanci jsou ochotni pracovat přesčas, ale pouze dobrovolně a občas. V práci na směny nelze využít běžných nástrojů flexibility. Po 5leté zkušenosti s prací na směny odchází cca 15 % zaměstnanců a už se ke směnám nikdy nevrátí.

Aplikační garanti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



Firmy obvykle nedisponují pracovní pozicí / profesionálem, který by se zabýval managementem směn. Obvykle ani nenaplníují znění zákoníku práce (§102, 5, c) v souvislosti s riziky plynoucími z práce na směny. Až 50 % zaměstnanců by uvítalo mít možnost alespoň volby mezi 8 h a 12 h délkou směny. Na práci na směny lidem nejvíce vadí nemožnost nastavení work-life balance (33 %), práce o víkendech (27 %) a práce v noci (26 %). Práce na směny lidem nejčastěji způsobuje únavu, poruchu spánku, deprese. V otázce flexibility zaměstnavatel vychází vstříc pouze s možností občasného přehození si směny. V rámci dotazování by 94 % zaměstnancům vyhovovalo, pokud by si mohli alespoň některé směny plánovat sami podle svých potřeb.

Samoplánování směn je sociální inovací, která je plně v souladu s trendy individuálního personálního řízení, flexibility a digitalizace, a tudíž je i plně v souladu s koncepcí Průmyslu 4.0 a Společnosti 4.0. Základními rysy jsou spravedlnost, dobrovolnost, digitalizace a flexibilita procesu. Pro firmy to znamená nárůst produktivity o 3 až 8 %, pokles absence o 10 až 25 %, pokles přesčasových hodin práce o 10 až 25 %, snížení fluktuace, zvýšení atraktivity a zlepšení pověsti společnosti a řízení rizik plynoucích z nedodržování zákoníku práce. Pro zaměstnance flexibilitu práce / work-life balance (více možností pro plánování vlastní dovolené a volného času), nárůst spokojenosti / motivace, tvorba rozvrhu práce na základě vlastního biorytmu (méně stresu, zdravotní aspekt), snadnější zapojení částečných úvazků do rozvrhu práce a řízení finanční odměny volbou příplatkových směn.

Představeny byly případové studie v kostce, kde existují dva podniky. Prvním podnikem je firma působící ve výrobním průmyslu, společnost Sabc, a druhým podnikem je společnost působící na trhu sociálních služeb, domov pro seniory Deinze. Oba trápily problémy, avšak rozdílné. Zatímco první firma eviduje problém se získáváním nových zaměstnanců a dlouhodobou stabilizací zaměstnanecké základny, druhá firma by potřebovala zlepšit pracovní podmínky a vztahy na pracovišti a zefektivnit proces plánování směn (méně chaosu a sporů). Obě firmy byly zapojeny do pilotního projektu samoplánování směn. Výsledky byly ohromující. U výrobního podniku bylo a zůstalo zapojeno přibližně 70 % zaměstnanců, došlo k poklesu přesčasů o 50 % a míra nemocnosti klesla o 20 %. V domově pro seniory mají zaměstnanci pocit větší svobody, i když tráví více času plánováním, rozvrh si plánují z pohodlí domova, například s partnerem. Každý má stejný hlas a díky tomu došlo ke zlepšení atmosféry na pracovišti. Uvedený příklad a jeho

Aplikační garanti projektu:



Jihočeská
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



praktické využití v segmentu malých a středních podniků představuje nejen znalostně efektivní řešení, ale v souvislosti s pandemií Covid-19 i pomoc při minimalizaci lidského kontaktu a snižování personálních nákladů, často nutných pro přežití firmy na trhu.

Na závěr došlo k představení Jihočeských podnikatelských voucherů, kde právě probíhá aktivní spolupráce společnosti Déhora Central Europe s.r.o. s Vysokou školou technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích. Dochází k podpoře SME podniků z Jihočeského kraje na nákup služeb od poskytovatelů znalostí z celé ČR (výzkumných organizací) s cílem nastavení vzájemné mezioborové spolupráce k rozvoji podnikatelské základny v Jihočeském kraji a ke zvyšování jejího inovačního potenciálu.

Diskuze, doplnění ohledně poznatků a zkušeností EAG JHK, k tématu nepřetržitého provozu, některým zaměstnancům může více vyhovuje pracovat v noci. Podrobněji popsán způsob a jednotlivé fáze samoplánování – 1. individuální volba, 2. volba, 3. rozhoduje nadřízený.

4. Prezentace a hodnocení výsledků ověřování metodiky v podnicích

Byl představen proces ověření postupu, funkčnosti a cílů metodiky. Proces byl rozdělen do pěti fází. V první fázi, v rozmezí červen-srpen 2020, byl zpracován harmonogram ověřování Metodiky, vybrány metody testování, implementace a hodnocení výsledků ověřování. Také byl zvolen vzorek dvou podniků ze sektoru služeb za účelem ověření Metodiky. Ve druhé fázi, v období červenec-srpen 2020, došlo k návrhu Ověřovacího listu pro řízený strukturovaný rozhovor. V první polovině září proběhla třetí fáze, a to finalizace Ověřovacího listu. Realizace ověřování Metodiky v podnicích formou řízených strukturovaných rozhovorů byla provedena ve druhé polovině září až polovině listopadu 2020. Poslední fáze, přelom listopadu a prosince 2020 zahrnovala vyhodnocení řízených strukturovaných rozhovorů a zpracování závěrečné zprávy.

Byl získán vzorek 21 kompletně vyplněných Ověřovacích listů. Byla zohledněna typologie dle velikosti podniku a předmětu podnikání, jednalo se o 7 středních podniků, 7 malých, 7 mikropodniků. Došlo k převodu dat a export do tabulky MS Excel – základní statistické zpracování, tabulky, grafy. Kvalitativní část byla vyhodnocena v programu Atlas.ti. Verbální komentáře firem byly exportovány do tabulky MS Excel a okódovány. Mezi meritorní otázky zaměřené na hodnocení Metodiky patřila především oblast

Aplikační garanti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.



využitelnosti Metodiky pro podnikovou praxi, vhodnost obsahu a struktury metodiky pro podnik, vhodnost rozsahu Metodiky, využitelnost Metodiky pro podnik jako motivačního a vzdělávacího nástroje pro rozvoj v podmínkách Průmyslu 4.0 a Společnosti 4.0.

Po shrnutí výsledků bylo hodnocení metodiky ze strany podniků spíše pozitivní. 90,5 % všech podniků hodnotilo využitelnost Metodiky pro podnikovou praxi spíše kladně nebo velmi kladně, 81 % z celkového vzorku dotazovaných podniků hodnotilo obsah a strukturu Metodiky adaptace velmi kladně nebo kladně, přičemž vyloženě negativně nehodnotil Metodiku ani jeden podnik. 85 % všech podniků hodnotilo rozsah Metodiky velmi kladně nebo kladně. 76 % podniků se k využitelnosti jako motivačního a vzdělávacího nástroje pro rozvoj vyjádřila kladně nebo velmi kladně. V rámci verbálního hodnocení podniků se většinou jednalo o kladná hodnocení. Připomínky jsou primárně ovlivněny možnostmi, které poskytuje Metodika konkrétnímu podniku. Přes drobné dílčí výhrady podniky akcentují potřebnost i využitelnost Metodiky. Některé komentáře zástupců firem během ověřování Metodiky směřovaly k odbornosti textu, který byl ale obecně shledáván jako vhodný. Pouze okrajově byl považován za příliš odborný pro praktické využití, zejména s ohledem na potřeby podniku. V rámci hodnocení praktičnosti Metodiky postrádala část firem bližší praktické postupy a návody a doporučení příkladů nejlepší praxe. Názory firem se různily též v postoji k rozsahu textu, který logicky nepokrývá všechny oblasti. V rámci doporučení ohledně rozsahu Metodiky byly zmíněny podněty pro vytvoření zkrácené přehledové verze pro praktickou práci, ideálně ve formě pracovního sešitu. Doporučení zástupců firem jsou často spojována se zaměřením podniku a souvisí s aplikovatelností Metodiky na konkrétní potřeby podniku. Aplikovatelnost Metodiky byla obecně hlavním doporučením, které se zaměřovalo primárně na jednoduché předávání zkušeností, a proto byla doporučována větší orientace na příklady a předávání konkrétních zkušeností. Možnost vyjádřit se měli také externí aplikační garanti, mezi které patří: Krajská hospodářská komora v Plzeňském kraji, Úřad práce ČR, krajská pobočka v Plzni, Úřad práce ČR, krajská pobočka v Českých Budějovicích, Jihočeská hospodářská komora, Krajský úřad Jihočeského kraje a Jihočeská společnost pro rozvoj lidských zdrojů, o.p.s. Externí aplikačních garanti kladně ohodnotili strukturu a obsah metodiky, srozumitelnost, přehlednost a zahrnutí reakce na aktuální epidemiologickou situaci COVID-19. Odborný charakter textu by však mohl v některých případech zapříčinit nepochopení textu. Mezi další připomínky a doporučení

Aplikační garanti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.



k jednotlivým kapitolám Metodiky obecně patřil návrh na doplnění o praktické postupy, upozornění na velké rozdíly mezi malým a středním podnikem a v části check-listu zvýraznit opatření v oblasti zaměstnanosti pro řešení krizových situací. Aplikace navržené Metodiky v hospodářské praxi malých a středních podniků v sektoru služeb je návodná a může působit motivačně. Pro MSP a obzvláště pro mikropodniky se ale jeví jako příliš obsáhlá. Aplikovatelnost do praxe bude pravděpodobně nutné podpořit i zapojením odborníků. Pro vhodnou implementaci navržené Metodiky pro aktivity externího aplikačního garanta bylo doporučeno vytvoření stručného výtahu v rozsahu čtyř A4 obsahující základní doporučení přizpůsobené potřebám jednotlivých oborů a činností MSP dle NACE. EAG budou metodiku sdílet a prezentovat u spolupracujících organizací. Doporučením bylo, aby získané poznatky z tvorby Metodiky uplatnili projektoví partneři při spolupráci na tvorbě výukových programů vytvářených NPI pro Národní soustavu kvalifikací a Národní soustavu povolání.

Provedené ověření metodiky poskytlo projektovému týmu cennou zpětnou vazbu a podněty k úpravám a aktualizaci metodiky. Současná situace je ovlivněna nástupem čtvrté průmyslové revoluce a zároveň pandemií COVID-19, proto bude kladen důraz na inovace související především s nástupem nových technologií, řízením rizik, zvýšením odolností firem, nároky na kompetence pracovníků související s potřebou celoživotního vzdělávání, změny trhu a způsobů práce a další aspekty turbulentního, rychle se měnícího a nejistého prostředí. Pro mnohé podniky jde o činnosti strategického charakteru, je třeba počítat s i s dlouhodobou, strategicky zaměřenou podporou podniků. Představená Metodika může být považována za jeden z počátečních kroků.

Pro další úpravy Metodiky a udržitelnost výsledků projektu i po jeho skončení bude důležitá spolupráce s EAG, kteří vyjádřili zájem o její využití pro své cílové skupiny včetně spolupráce na tvorbě výukových programů vytvářených NPI pro Národní soustavu kvalifikací a Národní soustavu povolání. Způsob a rozsah spolupráce s EAG bude třeba konkretizovat, může jít např. o účast členů projektového týmu na přípravě podkladů pro výukové programy, zajištění udržitelnosti a aktualizace výsledků projektu např. formou webových stránek apod. V rámci projektu obě akademická pracoviště získala řadu cenných kontaktů, které mohou přispět k rozvíjení potřebné a žádoucí spolupráce akademického a podnikatelského sektoru.

Aplikační garanti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA





TA
ČR

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.



Řešená problematika byla, je a bude aktuální a řešitelské týmy jsou připraveni navázat na výsledky projektu dalšími projekty.

5. Diskuse se zástupci podniků a externími aplikačními guaranty, získání zpětné vazby od podniků a externích aplikačních guarantů

Volný přechod k diskuzi po ukončení předchozí prezentace, informace k uveřejnění Metodiky na www stránkách projektu. Diskuse zástupců řešitelských týmů, EAG a firem k ověřování Metodiky v podnicích byla velmi podnětná (účastnili se jí mimo jiných: ing. Bartoš, ing. Keist, prof. Dvořáková, doc. Vacek, dr. Caha. Diskutována byla kromě jiného např. úprava navržené Metodiky pro aktivity externího aplikačního guaranta vytvoření stručného výtahu v rozsahu pouze čtyř A4 obsahující základní doporučení. Projektovým týmem bylo avizováno, že příklady z praxe budou uvedeny v připravované monografii. Byl vyjádřen zájem všech participujících ohledně další spolupráce v dané problematice. Dle informací z webu TA ČR a dle harmonogramu na rok 2021 Program ÉTA nedojde v roce 2021 k vyhlášení veřejné soutěže v programu ÉTA. Nicméně bude snaha nalézt možnost pokračovat v řešení dané problematiky v rámci případných jiných projektových výzev.

6. Shrnutí výsledků workshopu

Shrnutí průběhu celého workshopu, ohlédnutí se za provedenými výstupy a závěrečné poděkování všem zúčastněným. Předběžně naplánováno podzimní setkání projektového týmu a externích aplikačních guarantů na listopad 2021.

V Českých Budějovicích dne 11. 2. 2021

Zprávu zpracovala: Ing. Simona Amara

Zprávu ověřili: PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., Ing. Veronika Machová, MBA, Ing. Jakub Horák, MBA

Realizace workshopu č. 2 a zpráva z workshopu jsou dílčím výstupem č. TL02000136 – V13 projektu Technologické agentury ČR *Adaptace sektoru znalostně náročných služeb na podmínky Společnosti 4.0.*

Aplikační guaranti projektu:



JIHOČESKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA

