



Spolufinancováno
Evropskou unií



Metodická příručka systému Job Watch

Systém přenosu informací mezi zaměstnavateli a vzdělávací sférou pro zajištění
kvalifikované pracovní síly pro nová hospodářská odvětví

09/2024



Obsah

OBSAH.....	2
ÚVOD	3
1. PRŮVODCE METODICKOU PŘÍRUČKOU SYSTÉMU JOB WATCH	5
1.1. CO OBSAHUJE?	5
1.2. KOMU JE URČEN?	5
2. DOPORUČENÝ POSTUP TVORBY MECHANISMU PŘENOSU INFORMACÍ	7
2.1. POPIS A ANALÝZA ODVĚTVÍ V KONTEXTU TRHU PRÁCE	7
2.2. VÝBĚR NÁSTROJŮ PRO REALIZACI JOB WATCH	9
2.2.1. KOORDINÁTOR V ÚZEMÍ	9
2.2.2. MATICE JOBMATRIX	13
2.2.3. METODA IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ	14
2.3. VÝBĚR KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ	16
2.3.1. ZAMĚSTNAVATELSKÁ SFÉRA	16
2.3.2. VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	17
2.3.3. DALŠÍ STAKEHOLDERI	19
2.4. SESTAVENÍ EDP SKUPINY	22
2.4.1. FORMÁT EDP SKUPINY	22
2.5. ČINNOST EDP SKUPINY	24
2.5.1. ÚVODNÍ SETKÁNÍ, PŘEDSTAVENÍ METOD SPOLUPRÁCE.....	24
2.5.2. ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZAMĚSTNAVATELŮ A MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ	25
2.5.3. KONTINUÁLNÍ SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNAVATELŮ A VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ	26
2.6. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A NÁSTROJE.....	27
2.7. RÁMEC ROZPOČTU SYSTÉMU JOB WATCH	32
2.8. RIZIKA SYSTÉMU JOB WATCH A JEJICH ELIMINACE.....	33
2.9. EVALUACE SYSTÉMU JOB WATCH	36
ZÁVĚR.....	37
SEZNAM PŘÍLOH	38



Úvod

V rámci zdravé ekonomiky se na trhu práce setkává poptávka po pracovní síle s různou variabilitou zaměření a kvalifikace a nabídka pracovní síly v podobě osob s nižší či vyšší mírou odbornosti, vzdělání a zkušeností. Proto, aby trh práce mohl dlouhodobě dobře fungovat, je nezbytné, aby byly známy potřeby zaměstnavatelů, neboť pak lze nastavit vzdělávací systém tak, aby jeho absolventi následně našli odpovídající pracovní uplatnění a poptávka zaměstnavatelů byla uspokojena. Především v odvětvích, která vznikají a rozvíjejí se ke kontextu hospodářské transformace a energetické tranzice, je však vytváření komplexního a systematického přístupu k přípravě kvalifikovaných pracovníků velmi obtížné. Důvodem je především skutečnost, že tato odvětví jsou teprve ve fázi rozvoje a stále chybí dostatek relevantních dat, která by umožnila přesnější identifikaci jejich potenciálu v kontextu trhu práce a popis budoucích potřeb. Ačkoli existují funkční predikční systémy zaměřené na analýzu budoucích potřeb trhu práce, jejich efektivita závisí právě na dostupnosti relevantních a reliabilních vstupních dat, které v těchto nových sektorech ekonomiky často nejsou k dispozici. A to i přes to, že mnohé predikční systémy vykazují vysokou úroveň sofistikovanosti. Screening existujících predikčních systémů ve vztahu k pilotně řešenému odvětví vodíkového hospodářství ukázal, že vypovídající schopnost predikčních systémů je značně omezená. Zvláště v případě nově vznikajících odvětví a jejich hodnotových řetězců zůstává řada aspektů predikce neadekvátně pokryta nebo není řešena vůbec. Řešením této absence informací je komunikace a spolupráce firem a škol, která se v řadě případů rozvíjí úspěšně. Často je však založena na individuálních iniciativách a kontaktech konkrétních osob na obou stranách, což však nepředstavuje systém, který by zajišťoval kontinuální a systematický přenos aktuálních informací a potřeb trhu práce mezi zaměstnavatelskou a zaměstnaneckou sférou.

Jedním z možných řešení je implementace systému Job Watch, který umožní průběžný a strukturovaný přenos informací nejen mezi dílčími subjekty, ale v rámci odvětví. Tento nástroj může nejen podpořit kontinuální komunikaci mezi různými aktéry trhu práce, ale také zlepšit funkčnost stávajících predikčních systémů tím, že poskytne aktuální data a jejich kontext, čímž lépe osvětlí dynamiku nabídky a poptávky na trhu práce v novém hospodářském odvětví. Dále nabídne hlubší vhled do problematiky, podrobněji vysvětlí příčiny aktuálních trendů a odpoví na otázku „proč“ a jakým směrem se vývoj na trhu práce bude ubírat.

Cílem dokumentu, který právě držíte v rukou, je poskytnout strukturovaný návod pro aplikaci systému Job Watch, čili metodiku pro řízenou efektivní spolupráci mezi zaměstnavateli a vzdělávacími institucemi, usnadnění komunikace mezi klíčovými stakeholdery, identifikaci potřeb zaměstnavatelů, a následnou úpravou vzdělávacích programů tak, aby kvalifikace jejich absolventů lépe odpovídala aktuálním požadavkům zaměstnavatelů.



Kapitola 1 popisuje účel metodiky a potenciální uživatele. Klíčová část – kapitola 2 – se zaměřuje na konkrétní nástroje pro realizaci systému Job Watch. Podrobně rozebírá související postupy včetně sestavení a aktivit EDP skupin¹, jejichž úkolem je analyzovat potřeby zaměstnavatelů skrze kompetenční karty a připravit návrhy na úpravy vzdělávacích programů. Závěrečná část se věnuje evaluaci výsledků spolupráce.

¹ Zkratka EDP z anglického Entrepreneurial Discovery Process tradičně se překládá jako proces objevování podnikatelských příležitostí; EDP skupina je interdisciplinární pracovní skupina složená z různých stakeholderů, jejím hlavním úkolem je prostřednictvím dialogu, analýzy a sdílení znalostí identifikovat nové příležitosti pro ekonomický rozvoj, inovace a investice v daném regionu.



1. Průvodce metodickou příručkou systému Job Watch

Tato metodika vznikla jako jeden z výstupů pilotního ověření systému Job Watch v rámci projektu Smart akcelérátor pro Ústecký kraj III. Pilotní ověření nástroje Job Watch se zabývalo konkrétně přípravou kvalifikované pracovní síly pro oblast vodíkového hospodářství, které je Regionální inovační strategií Ústeckého kraje definováno jako jedna z klíčových rozvojových oblastí regionu. Avšak následující metodika není využitelná pouze pro oblast vodíkového hospodářství, je uplatnitelná obecně v nově vznikajících odvětvích, bez nichž se hospodářská restrukturalizace a energetická tranzice nemůže úspěšně odehrát. Tento dokument vychází ze zkušeností získaných ve výše zmíněném pilotním ověření.

Cílem systému Job Watch je vytvoření organizovaného komplexu aktivit nezbytných pro přípravu kvalifikované pracovní síly v nových oborech. V tomto dokumentu je navržen mechanismus, jak zajistit nezastupitelný přenos informací od různých typů zaměstnavatelů z jednotlivých segmentů ekonomického odvětví do vzdělávacího systému.

1.1. Co obsahuje?

Metodika obsahuje doporučené postupy, návody a nástroje systému Job Watch k nastavení mechanismu, který zprostředkuje přenos informací mezi zaměstnavateli a vzdělávací sférou, tedy do osnov středních a vysokých škol i reskillingových a upskillingových programů, aby bylo zajištěno dostatečné množství kvalifikované pracovní síly v dostatečné kvalitě potřebné v daném hospodářském odvětví. Je více než vhodné o získané výstupy obohatit i stávající predikční systémy, jelikož budou moci být následně dále využívány.

1.2. Komu je určen?

Metodiku mohou využít:

- **Zaměstnavatelé a jejich uskupení, kteří:**
 - mají zájem zlepšit přenos informací o poptávce po kvalifikaci pracovní síly do vzdělávacích programů, čímž zajistí, že absolventi budou lépe připraveni na vstup do pracovního procesu,
 - chtějí ještě efektivněji spolupracovat s odbornými školami a univerzitami,
 - hledají způsoby, jak aktualizovat a přizpůsobit své tréninkové programy v rámci reskillingu a upskillingu.



- **Vzdělávací instituce a jejich uskupení, které:**
 - si přejí přizpůsobit své vzdělávací programy aktuálním a budoucím požadavkům zaměstnavatelů, aby jejich absolventi byli lépe uplatnitelní na trhu práce,
 - chtějí rozšířit spolupráci se zaměstnavateli v oblasti odborné přípravy a praxe studentů,
 - hledají nové metody a nástroje pro efektivní integraci zpětné vazby od průmyslu do svých vzdělávacích procesů.

- **Veřejná správa a její uskupení, která:**
 - má zájem o podporu místního trhu práce prostřednictvím zlepšení komunikace mezi zaměstnavateli a vzdělávacími institucemi,
 - chce nastavit optimální podmínky pro spolupráci mezi školami a podniky, což přispěje k rozvoji regionální ekonomiky.

- **Další organizace z oblasti regionálního rozvoje, ekonomického rozvoje a trhu práce, jako jsou výzkumné instituce, neziskové organizace, inovační centra, klastry a další, které:**
 - mají zájem na zajištění kvalifikované a uplatnitelné pracovní síly v regionu jejich působnosti, případně v jejich oboru napříč širším územím.

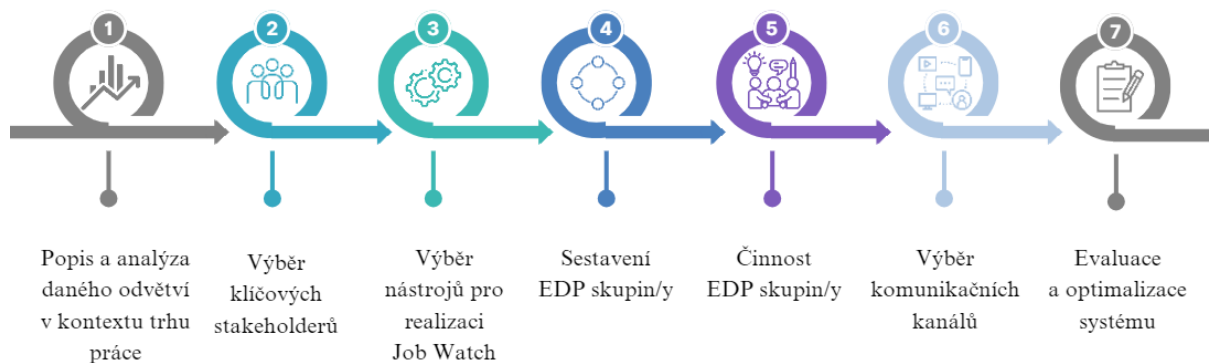
2. Doporučený postup tvorby mechanismu přenosu informací

Pro efektivní přenos informací mezi zaměstnavateli, vzdělávacími institucemi a dalšími relevantními aktéry, který zajistí adekvátní promítnutí potřebných změn vzdělávání do osnov středních a vysokých škol i reskillingových a upskillingových programů, je nezbytné postupovat systematicky.

V následujících subkapitolách jsou popsány doporučené kroky pro vytvoření potřebného mechanismu.

Pro účely controllingu celého procesu systému Job Watch je vhodné zřídit např. Řídící výbor. Tento výbor může sestávat ze 3 osob zřizující organizace. Úloha tohoto boardu:

- kontrolování výkonného článku systému Job Watch – koordinátora,
- vyhodnocování výsledků v určitém období,
- vyhodnocování rizik a stanovování způsobů jejich eliminace,
- zajišťování odpovídajících finančních prostředků.



2.1. Popis a analýza odvětví v kontextu trhu práce

Popis daného, nově vznikajícího, hospodářského odvětví je klíčový pro identifikaci jeho potřeb a vlivu na trh práce v určitém uzemním celku a dále pro nastavení efektivního mechanismu přenosu informací mezi aktéry ovlivňujícími vývoj na trhu práce. Tento popis umožňuje základní porozumění tomu, jak odvětví funguje, jaké jsou jeho hlavní rysy, vývojové trendy, dopad na regionální hospodářství a v neposlední řadě, požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska. Analýza slouží jako výchozí bod pro všechny další kroky, protože detailně mapuje současnou situaci, identifikuje klíčové hráče a definuje hlavní potenciál a bariéry rozvoje odvětví. Je nezbytné provést důkladnou analýzu aktuálních problémů souvisejících s poptávkou a nabídkou na trhu práce. Zda v současné době probíhá nějaký přenos informací



mezi aktéry trhu práce řešeného odvětví, pokud ano, jaké nástroje jsou k tomu využívány. Je třeba posoudit, zda existující nástroje jsou adekvátní a efektivní, identifikovat jejich slabé stránky a silné stránky.

Dále je vhodné dané odvětví rozdělit do segmentů hodnotového řetězce. Tato segmentace usnadňuje identifikaci specifických požadavků jednotlivých částí řetězce na pracovní sílu, což umožňuje přesněji zacílit úpravy vzdělávacích programů škol a reskillingových a upskillingových aktivit. Jako příklad lze uvést segmentaci hodnotového řetězce vodíkového hospodářství, tedy rozdělení do oblastí výroba, skladování, distribuce, aplikace, mobilita, výzkum a vývoj.

Bez důkladného pochopení struktury a dynamiky daného odvětví by bylo obtížné přesně identifikovat, jaké informace jsou relevantní pro efektivní integraci do vzdělávacích programů a následně jejich dedikace do predikčních systémů. Popis odvětví také umožňuje lépe porozumět tomu, jaké dovednosti a kompetence budou v budoucnosti žádané. To je zásadní pro úpravu školních osnov a nabídky vzdělávacích kurzů, aby odpovídaly skutečným potřebám trhu práce.

2.1.1. Územní dimenze analýzy

Analýza poskytuje konkrétní a aktuální obraz o tom, jak odvětví skutečně funguje v daném územním celku a jaký má rozvojový potenciál. Tato analýza identifikuje klíčové ekonomické, technologické a sociální faktory, které ovlivňují trh práce v daném odvětví a odhaluje specifické potřeby a výzvy, kterým čelí či budou čelit zaměstnavatelé i pracovní síla v konkrétním regionu.

Bez této analýzy by bylo obtížné přesně pochopit regionální rozdíly, které mohou výrazně ovlivnit účinnost jakéhokoli mechanismu přenosu informací. Například určité dovednosti nebo profese mohou být v jednom regionu více žádané než v jiném, stejně tak odlišná je míra adaptability zaměstnanců na změny v rámci trhu práce. Analýza také pomáhá identifikovat existující mezery ve vzdělávacím systému, které je třeba řešit, aby byly splněny konkrétní potřeby regionálního trhu práce. Díky tomu je možné přizpůsobit vzdělávací programy tak, aby co nejlépe odpovídaly aktuálním a budoucím požadavkům zaměstnavatelů v dané oblasti. Tento krok zajišťuje, že návazně vytvořený mechanismus přenosu informací bude nejen efektivní, ale i relevantní a cílený na reálné podmínky a potřeby trhu práce v řešeném území.

2.1.2. Využívání dobré praxe

Příklady dobré praxe mohou nabídnout osvědčené postupy a inovativní přístupy, které již byly úspěšně implementovány, a to jak v regionech dané země, tak i v zahraničí. Tyto příklady mohou poskytnout cenné poznatky o tom, jak překonat podobné výzvy, kterým se čelily jiné regiony,



a mohou být přizpůsobeny místním podmínkám. Dále může pomoci předejít opakování chyb a zároveň urychlit zavádění osvědčených řešení. To může být klíčové pro rychlejší přizpůsobení se měnícím se požadavkům na trhu práce a pro efektivní rozvoj vzdělávacích a reskilligových a upskilligových programů, které budou lépe odpovídat budoucím potřebám. V případě zahraničních příkladů dobré praxe, porovnání s mezinárodními standardy a trendy umožňuje identifikovat globální směřování a příležitosti, které by mohly být přehlédnuty při zaměření pouze na domácí situaci.

Je tedy třeba provést kvalitativní šetření pomocí obsahové analýzy a pro získání detailnějších informací je možné oslovit (např. formou písemné korespondence či osobních rozhovorů) relevantní odborníky, kteří se podíleli na zpracování, vývoji či realizaci potřebných výstupů.

2.2. Výběr nástrojů pro realizaci Job Watch

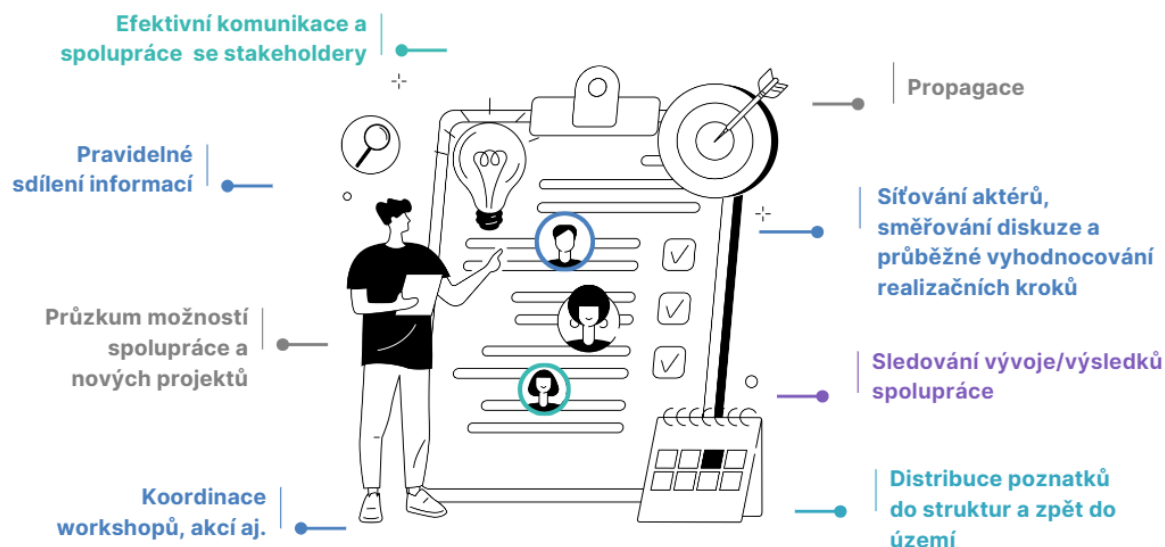
Vzhledem k faktu, že realizace systému Job Watch je komplikovaný proces, je více než vhodné využít určité nástroje, jež mohou tuto realizaci strukturovat, podpořit a zefektivnit. Takovýchto nástrojů může být velmi široká škála. Na základě zkušeností z pilotního ověření doporučujeme vytvoření pozice koordinátora, jenž celý proces komunikačně a organizačně zaštítí, dále vytvoření matice JobMatrix, která pomůže identifikovat požadovaná povolání (nová či revidovaná), dále využití vhodné metody pro identifikaci kompetencí a v neposlední řadě soubor komunikační kanály, které budou určeny jak zapojeným stakeholderům, tak k širší odborné veřejnosti, příp. k žákům a studentům, potažmo jejich rodičům. Těmto vybraným podpůrným nástrojům jsou věnovány následující subkapitoly.

Výčet těchto nástrojů nemusí být finální. Pro každé nové hospodářské odvětví je možné přizpůsobit podpůrné nástroje, jež budou odrážet realitu daného odvětví a jeho specifické potřeby.

2.2.1. Koordinátor v území

Navzdory pokročilým technologickým nástrojům, které máme dnes k dispozici, je stále důležité mít osobu, která bude dohlížet na celý proces a bude koordinovat a propojovat jednotlivé aktivity. Lidský faktor je nezbytný pro udržení aktivního a živého procesu. Tato „lidská“ interakce je důležitá pro sledování potřeb na obou stranách trhu práce, reakci na změny a udržení aktivního procesu práce s relevantními stakeholdery a informacemi.

Náplň práce koordinátora



- **Tvorba podkladů a postupů spolupráce:**
 - definice cílů a rámce spolupráce,
 - stanovení odpovědností jednotlivých stran,
 - vytvoření časového harmonogramu a milníků,
 - příprava smluv a dohod o spolupráci,
 - nastavení procesů pro pravidelnou komunikaci a zpětnou vazbu.
- **Průzkum možností pro spolupráci:**
 - analýza potenciálních partnerů pro spolupráci,
 - kontaktování potenciálních partnerů, jednání o spolupráci, udržení komunikace s nimi a jejich vzájemné propojování.
- **Zajišťování efektivní komunikace a spolupráce mezi všemi zainteresovanými stranami:**
 - pravidelná organizace setkání a konzultací (intenzita schůzek by měla odpovídat potřebám řešené problematiky, avšak min. 2 ročně) se všemi účastníky projektu,
 - vytvoření a udržování komunikačních kanálů (více viz kapitola 2.6.),
 - zajištění, aby všechny strany měly přístup k důležitým informacím a dokumentům.
- **Pravidelné sdílení informací všem zúčastněným:**
 - příprava pravidelných zpráv a aktualizací o průběhu,
 - organizace prezentací a workshopů pro sdílení informací a diskusi
 - vyhledávání a sdílení novinek a souvisejících podkladů relevantních pro řešené téma.



- **Koordinace workshopů, akcí aj., které podpoří spolupráci:**
 - plánování a organizace workshopů, konferencí a dalších akcí,
 - zajištění vhodných prostor a technického vybavení,
 - sestavení programu akcí a pozvání relevantních účastníků,
 - zajištění finančních prostředků pro realizaci.
- **Propagace činnosti a výsledků systému Job Watch:**
 - vytváření propagačních materiálů a prezentací o výhodách spolupráce,
 - komunikace s cílem navázat a udržovat spolupráci,
 - zveřejňování informací pro odbornou i laickou veřejnost.
- **Sledování vývoje/výsledků spolupráce:**
 - pravidelné monitorování a vyhodnocování průběhu spolupráce a dosažených výsledků,
 - zhodnocování úspěchů a identifikace oblastí, které vyžadují další pozornost nebo úpravy.
- **Distribuce poznatků do struktur samospráv/národní správy a zpět do území:**
 - zajištění, aby získané poznatky a zkušenosti byly sdíleny s relevantními institucemi a orgány,
 - aktivní účast na pracovních skupinách a poradních orgánech pro sdílení informací a osvědčených postupů.
- **Práce s komunikačními kanály a nástroji:**
 - tato činnost je průřezovou aktivitou koordinátora.
- **Síťování aktérů, směřování diskuse a průběžné vyhodnocování realizačních kroků:**
 - tato činnost je průřezovou aktivitou koordinátora.

Persona koordinátora

Pro koordinátora spojujícího pedagogy s průmyslovými partnery, který zajišťuje spojení nejen mezi poskytovateli vzdělávání, zaměstnavateli a dalšími organizacemi, jsou klíčové následující požadované kvalifikace a schopnosti:

- **Vhled do odborné problematiky:**

Základní vhled do dané odborné problematiky, znalost hodnotového řetězce řešeného odvětví, vnímání konsekvencí v dané problematice.



- **Manažerské schopnosti:**

Řízení od začátku do konce (plánování, organizaci a sledování pokroků).

- **Analytické schopnosti a práce s daty:**

Znalost v IT (informační technologie) a schopnost využívání různých komunikačních technologií.

- **Komunikační schopnosti:**

Efektivní komunikace s různými aktéry – od učitelů a studentů po zástupce z průmyslu a veřejné správy. Schopnost naslouchat a přizpůsobit komunikační styl podle potřeb jednotlivých skupin. Dále je důležité mít moderační a facilitační schopnosti, schopnost mediovat a moderovat diskuse.

- **Flexibilita a adaptabilita:**

Rychlá reakce na změny v potřebách trhu práce a vzdělávacích programů. Schopnost upravit strategie a aktivity v souladu s novými požadavky a trendy, ale také rozvíjejícími se nástroji pro práci s daty a komunikaci.

- **Mobilita:**

Schopnost pohybu v dané geografické oblasti. Držitel řidičského průkazu pro flexibilitu a snadnou dostupnost v rámci pracovních povinností.

Obsluhovaná oblast

Práce koordinátora, a tedy i implementace systému Job Watch by měla probíhat na úrovni územního celku, který disponuje správní strukturou, s níž bude koordinátor spolupracovat. Tento územní celek obvykle formuluje strategie a má své specifické potřeby. V případě České republiky se jedná o kraje. Na celokrajské úrovni existuje síť škol, zaměstnavatelů a dalších partnerů.

Nicméně, vhodný územní celek se může lišit v závislosti na charakteru konkrétního odvětví či řešeného problému, a je proto vybírán s ohledem na jeho rozsah. Při takovémto rozdělení je důležité brát v úvahu množství aktérů na území a rozsah dané problematiky a tomu přizpůsobit množství koordinátorů a jejich úvazky.

Rozsah úvazku

Výše úvazku by měla být pečlivě zvážena s ohledem na rozsah povinností spojených s velikostí a členitostí řešeného odvětví a velikostí obsluhované oblasti.



Doporučujeme zvážit rozdělení pozice koordinátora mezi 2 (či případně více) osob, aby bylo zajištěno vzájemné zastupování, efektivní pokrytí celého území a optimalizace potřebných vlastností

a kompetencí. Nicméně konkrétní počet úvazků a koordinátorů se může lišit v závislosti na velikosti a struktuře odvětví, typu průmyslu, řešené oblasti aj.

Pro práci koordinátora je potřeba následující technické a finanční zázemí:

- » počítač/notebook;
- » telefon/tarif;
- » zdroje na úhradu mzdových nákladů
- » zdroje na proplácení cestovních náhrad;
- » kancelář pro koordinátora (alternativně může pracovat pod institucí, která se zabývá příslušnou problematikou);
- » zdroje na úhradu vzdělávání;
- » zdroje na úhradu režijních nákladů (prostředky na občerstvení, nájem prostor pro akce, kancelářské potřeby);
- » prostředky na externí odborné služby;
- » prostředky na nákup komunikačních nástrojů.

Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení by mělo být závislé na zkušenostech a dovednostech potencionálního koordinátora, náročnosti jeho agendy, dosaženém vzdělání, kvalifikaci, finančních možnostech zaměstnavatele, a v místně obvyklé finanční odměně.

Nápomocné mohou být různé metody stanovení finančního ohodnocení. V době tvorby této metodiky vycházíme z ze systému pravidelného monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v ČR Ministerstva práce a sociálních věcí. Dle zkušeností z pilotního ověření odpovídá pozice koordinátora ISPV (Informace a statistiky o průměrném výdělku) kódu 2422 - Specialisté v oblasti strategie a politiky organizací.

2.2.2. Matice JobMatrix

Matice JobMatrix slouží pro úvodní rozvrstvení odvětví nejen po segmentech daného odvětví (viz kapitola 2.1.), ale také po subsegmentech dle každé “projektové” fáze či úseku agendy v organizaci.

Příklad matice JobMatrix

Segment hospodářského odvětví	Projektová fáze / úsek ve firmě				

Vznikne tak matice, kdy do každé dlaždice lze identifikovat povolání, která jsou pro daný výsek potřeba. U těchto povolání lze následně určit kompetence, které jsou nezbytné pro realizaci příslušných pracovních úkonů. Následně je důležité stanovit, zdali se jedná o budoucí či revidované kompetence. Viz kapitola 2.3.3.

Ukázku návrhu matice JobMatrix vyplněného pro vodíkového hospodářství naleznete v Příloze č. 1 tohoto dokumentu.

2.2.3. Metoda identifikace kompetencí

V současné době existuje mnoho různých způsobů, jak stanovit a popsat kompetence potřebné na pracovním trhu. V rámci pilotního ověření systému Job Watch byla využita metodika projektu Kompetence 4.0, která se pro tuto činnost osvědčila. Nicméně opět platí, že volba vhodné metodiky je závislá na daném odvětví a dalších souvisejících aspektech.

Metodika projektu Kompetence 4.0, celým názvem Metodika mapování budoucích kompetencí trhu práce, byla vytvořena pro stanovení pravidel a postupů, kterými jsou mapovány a tříděny kompetence vyžadované budoucím trhem práce ve vazbě na 4. průmyslovou revoluci, s cílem jejich implementace do počátečního a dalšího vzdělávání. Více viz <https://www.mpsv.cz/kompetence>.

Kompetence = univerzální systém/jazyk pro komunikaci trhu práce a vzdělávacího systému

Povolání a pracovní místa

- Nábor pracovníků
- Vzdělávací plány a projekty



Kariérové poradenství

- Žáci ZŠ a SŠ
- Studenti VŠ
- Dospělí

Školní (počáteční) vzdělávání

- SŠ - Inovace ŠVP
- SŠ - Návrhy na nové RVP
- VŠ - Aktualizace VŠ oborů

Další profesní vzdělávání

- Re-skilling – rekvalifikace, profesní kvalifikace
 - Up-skilling – krátkodobé kurzy
- Modularizace, kompatibilita se školským systémem*

Zdroj: TREXIMA, spol. s r.o.

Pro realizaci systému Job Watch byla využita převážně jedna z dílčích částí kompetenčního ekosystému, a to systém 3 - NOVÉ DOVEDNOSTI, jenž zahrnuje budoucí požadavky na kompetence, soft i hard skills, k různým skupinám profesí a inspirace ze zahraničních vzorů.

Je velmi důležité zaměřit se nejen na budoucí kompetence, ale taktéž na již existující – potenciálně revidované kompetence.

Revidované kompetence jsou dle Metodiky projektu Kompetence 4.0. takové profesní znalosti a dovednosti, které se pojí s výrobními a ekonomickými trendy, a jež jsou aktuálně proměňovány nebo byly proměněny v nedávné době. Na pracovním trhu jsou aktuálně využívány v rámci konkrétních pracovních míst, zaměstnavatelé je požadují a jsou k nalezení i v pracovních nabídkách. Tyto změny a požadavky jsou v ekonomice a taktéž na trhu práce usazeny natolik, že je lze přenést do konkrétních znalostí a dovedností. Jedná se tak tedy o specifické případy kompetencí, které již existují, ale vyžadují úpravu či doplnění.

Naproti tomu **budoucí kompetence** se pojí s trendy, novými technologiemi, procesy, materiály, produkty atd., které mají potenciál v budoucnu ovlivnit ekonomické segmenty, a tedy i trh práce. Tyto kompetence ještě nejsou na pracovním trhu využívány nebo jen zcela okrajově. Nelze je prozatím specifikovat jako konkrétní znalosti či dovednosti, neboť není jasně dané, zdali tento budoucí trend bude rozšířen do reálné ekonomiky a trhu práce.

Mapování kompetencí probíhá řízeným procesem prostřednictvím koordinátora v území v rámci práce s tzv. EDP skupinou, což jsou vybraní zástupci klíčových stakeholderů.



Ti jsou vybíráni na základě analýzy stakeholderů z řad zaměstnavatelů, vzdělávacího sektoru a dalších stakeholderů (např. samospráv, rozvojových či neziskových organizací). Více viz kapitoly 2.3. a 2.4.

2.3. Výběr klíčových stakeholderů

Zaměstnavatelé hrají klíčovou roli jako zdroj informací o aktuálních potřebách trhu práce a budoucích dovednostech, zatímco vzdělávací instituce zajišťují, že tyto potřeby jsou implementovány do vzdělávacích programů. Ostatní zainteresované subjekty, jako je veřejná správa, výzkumné ústavy a odborné asociace, přispívají svou odbornou znalostí a podporou při formulování politik a projektů v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovní síly. Propojení těchto stakeholderů umožní sladit potřeby trhu s nabídkou kvalifikované pracovní síly a vytvořit tak efektivní a udržitelný systém.

Pro výběr skupiny stakeholderů, kteří budou přímo zapojeni do tvorby a implementace systému Job Watch, tj. nejen pasivními příjemci výstupů, ale jejich tvůrci, je nezbytné provést jejich výběr na základě pečlivé analýzy.

Důkladný výběr stakeholderů na základě těchto kritérií zajistí, že budou reprezentovat široké spektrum zájmů napříč regionem a daným odvětvím. Validitu výběru realizovaného na základě sekundárních dat lze potvrdit rozhovory a přímou komunikací s jednotlivými subjekty s cílem zjistit jejich ochotu a zájem aktivně se zapojit do tvorby a implementace mechanismu Job Watch.

Proces výběru stakeholderů by měl probíhat ve třech hlavních fázích – prvotní screening všech relevantních stakeholderů, aplikace kritérií pro jejich výběr a ověření jejich zájmu a ochoty aktivně se podílet na tvorbě mechanismu, například prostřednictvím rozhovorů s vedením jednotlivých subjektů.

Mezi klíčová kritéria výběru stakeholderů by v ideálním případě mělo patřit pokrytí všech relevantních segmentů, územní hledisko a potenciál jednotlivých subjektů jako zaměstnavatelů. Zohledněna by měla být také geografická rozmanitost subjektů, což umožňuje reflektovat specifické regionální podmínky a různé perspektivy. Dalším významným faktorem je potenciál subjektů nabízet pracovní příležitosti v budoucnosti, založený na jejich deklarovaných záměrech a výsledcích šetření absorpční kapacity v dané oblasti.

2.3.1. Zaměstnavatelská sféra

Zaměstnavatelská sféra hraje zásadní roli v mechanismu přenosu informací, zejména pokud jde o formování pracovního trhu a jeho dynamiky. Zaměstnavatelé jsou nejen klíčovými poskytovateli pracovních míst, ale také významnými aktéry v oblasti určování potřebných dovedností a kvalifikací na trhu práce. Jejich vliv je tedy nepostradatelný pro zajištění toho, aby vzdělávací systémy



a reskillingové a upskillingové programy odpovídaly aktuálním požadavkům a trendům v jednotlivých odvětvích. Aby bylo možné efektivně identifikovat zaměstnavatele jako relevantní stakeholdery, je třeba zohlednit několik kritérií:

- pokrytí všech relevantních segmentů dané problematiky,
- územní hledisko reflektující specifické regionální podmínky,
- potenciál subjektů jako budoucích zaměstnavatelů,
- deklarované záměry subjektů a výsledky šetření absorpční kapacity v dané oblasti.

V první řadě je nutné zaměřit se na ty zaměstnavatele, kteří mají významný podíl na trhu a jsou lídry ve svém oboru. Tito zaměstnavatelé mohou poskytnout cenné informace o budoucích trendech a inovacích, které ovlivní potřeby pracovních sil.

Dále je klíčové zajistit, aby byli zastoupeni zaměstnavatelé z různých segmentů daného hodnotového řetězce, a to jak z výroby, tak i ze služeb.

Zaměstnavatelé by měli být rovněž vybíráni s ohledem na geografické rozložení. Regionální odlišnosti v ekonomice a pracovním trhu mohou mít výrazný vliv na specifické potřeby v oblasti dovedností. Například, zatímco v průmyslově rozvinutých mikroregionech může být poptávka po technicky kvalifikovaných pracovnících vysoká, v jiných oblastech může být důraz kladen na zcela jiné dovednosti.

Jednou z hlavních podmínek při zapojení zaměstnavatelů do mechanismu Job Watch je ověřit jejich skutečný zájem a motivovat ochotu k dlouhodobé spolupráci. Pro některé zaměstnavatele může být tato spolupráce časově náročná a finančně nákladná. Proto je důležité, aby byly vytvořeny motivační nástroje, které zaměstnavatele podpoří v aktivní účasti. Tyto nástroje mohou zahrnovat daňové úlevy, granty nebo finanční motivace.

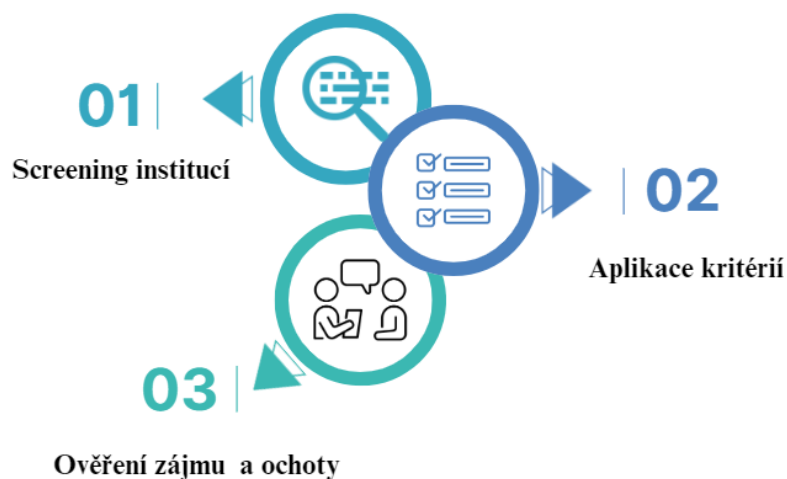
Na druhou stranu, zaměstnavatelé, kteří se zapojí do tohoto mechanismu, získávají možnost ovlivnit podobu vzdělávacích programů a tím zajistit, že absolventi budou lépe připraveni na vstup na trh práce. Tím se zvyšuje jejich efektivita náboru, a tedy i konkurenceschopnost.

2.3.2. Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce, zahrnující střední školy, vysoké školy a organizace dalšího vzdělávání, hrají klíčovou roli v rozvoji nových technologií a přípravě kvalifikované pracovní síly. V systému Job Watch je jejich zapojení zásadní, protože jsou zdrojem budoucích odborníků, kteří mohou aktivně přispět k rozvoji daného odvětví. Vzdělávací instituce zajišťují, že studenti získají relevantní teoretické i praktické znalosti a dovednosti, což urychlí jejich zapojení do praxe. Univerzity a vysoké školy navíc

hrají zásadní roli v oblasti výzkumu a inovací, čímž přispívají k rychlejšímu vývoji technologií a jejich aplikaci v průmyslu. Spolupráce s těmito institucemi zajistí propojení teorie s praxí a podpoří dlouhodobou udržitelnost a flexibilitu vzdělávacích programů, které lze přizpůsobit aktuálním potřebám trhu.

Proces výběru vzdělávacích institucí by měl probíhat ve třech hlavních fázích – prvotní screening institucí, kdy je třeba vytvořit základní seznam všech relevantních vzdělávacích institucí v dané oblasti; aplikace kritérií (viz níže); ověření zájmu a ochoty aktivně se podílet na tvorbě a implementaci mechanismu, např. rozhovory s vedením institucí.



Analýza a výběr vzdělávacích institucí musí disponovat jasnými kritérii. Pro hodnocení a výběr vzdělávacích institucí jsou to například:

- specializace na vybrané klíčové obory daného odvětvového řetězce,
- ambice stakeholderů ve vzdělávání v dané oblasti (zainteresovanost a aktivita škol),
- územní kritérium – geografická poloha,
- typ vzdělávací instituce.

Pro každé odvětví je nutné přihlédnout k jeho vlastní charakteristice. Validitu výběru vzdělávacích institucí, mimo splnění stanovených kritérií, je možné zajistit i z úrovně potencionálních zaměstnavatelů – a to oslovením potencionálních zaměstnavatelů se žádostí o sdělení jejich názoru na zahrnutí vybrané vzdělávací instituce do EDP skupiny a případné doplnění dalších subjektů v oblasti vzdělávání.

Pečlivý výběr institucí na základě jasných kritérií, jejich ochota zapojit se a schopnost přizpůsobit své vzdělávací programy potřebám trhu práce zajistí dlouhodobou udržitelnost a úspěch regionální transformace.

Možné překážky:



- **Absence zájmu ze strany vzdělávacích institucí:** Míra zapojení může být ovlivněna jejich prioritami a vnitřní strategií. Instituce, které se zaměřují na tradiční obory a výuku, mohou mít menší zájem o inovace a modernizaci. Konzervativní přístup, nedostatek informací nebo obavy z náročnosti implementace nových technologií mohou brzdit jejich zapojení.
- **Legislativní překážky:** Vzdělávací instituce mohou být vázány striktními státními osnovami a akreditačními požadavky, které neumožňují rychlé nebo snadné přizpůsobení vzdělávacích programů aktuálním potřebám trhu práce. Změny mohou vyžadovat složitý schvalovací proces. V případě, že se jedná o nově vznikající technologie, může chybět jasná legislativa nebo regulační rámec, což může zpomalovat jejich integraci do vzdělávacích programů.
- **Nedostatek motivace a zájmu:** I když vzdělávací instituce splňují základní kritéria, může u nich chybět dostatečná ambice nebo zájem aktivně se podílet na rozvoji dané oblasti. To se může projevit nízkou aktivitou v projektových činnostech nebo slabou spoluprací se zaměstnavateli.
- **Nedostatečné zdroje a kapacity:** Vzdělávací instituce mohou čelit nedostatku finančních nebo lidských zdrojů potřebných k účasti na projektech zaměřených na rozvoj specifických technologií, což může omezit jejich přínos v rámci EDP skupiny a celkového mechanismu.

2.3.3. Další stakeholderi

Vedle zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí hrají v procesu přenosu informací a formování pracovního trhu klíčovou roli i další stakeholderi. Tito aktéři, včetně místních samospráv, výzkumných ústavů, neziskových organizací a odborných asociací, mohou výrazně přispět k vytvoření efektivního a udržitelného systému, který lépe reaguje na dynamiku trhu práce a potřeby jednotlivých odvětví. Jejich možné zapojení může ovlivnit několik překážek:

Možné překážky:

- **Byrokracie a složité procesy rozhodování:** Zapojení veřejné správy do partnerství může být ztíženo zdoluhavými a komplikovanými administrativními procesy, které zpomalují realizaci iniciativ a projektů.



- **Nedostatek finančních a odborných zdrojů:** Výzkumné ústavy, akademické instituce a podnikatelské inkubátory mohou čelit omezenému přístupu k finančním prostředkům a odborným mentorům, což brání efektivnímu přenosu inovací a podpoře podnikání.

Veřejná správa

Veřejná správa má hlubokou znalost specifických potřeb a výzev jednotlivých regionů. Může hrát zprostředkovatelskou roli mezi vzdělávacími institucemi, zaměstnavateli a dalšími subjekty. Její zapojení do partnerství umožňuje lépe cílit iniciativy na konkrétní regionální potřeby a přizpůsobit vzdělávací a rekvalifikační programy specifickým podmínkám místního trhu práce.

Možné formy spolupráce: Organizace místních pracovních skupin nebo klastrů zaměřených na rozvoj pracovních sil, podpora lokálních vzdělávacích a rekvalifikačních projektů, společné financování nebo koordinace stáží a pracovních příležitostí pro studenty a nezaměstnané.

Výzkumné ústavy a akademické instituce

Výzkumné ústavy a akademické instituce hrají nezastupitelnou roli ve vývoji inovací, které mohou transformovat průmyslové a technologické sektory. Jejich spolupráce s ostatními stakeholdery je klíčová pro přenos nejnovějších poznatků a technologií do praxe. Tyto instituce mohou také poskytnout analytické kapacity pro předvídaní budoucích trendů a identifikaci nových příležitostí na trhu práce.

Možné formy spolupráce: Společné výzkumné projekty zaměřené na inovace a technologický rozvoj, tvorba specializovaných vzdělávacích programů ve spolupráci s průmyslem, poskytování expertízy a analytických nástrojů pro predikci změn na trhu práce.

Podnikatelské inkubátory a inovační centra

Podnikatelské inkubátory a inovační centra představují důležitou platformu pro podporu inovací a rozvoj nových podnikatelských nápadů. Jejich role zahrnuje nejen podporu start-upů, ale také přenos technologických a obchodních inovací do širšího trhu. Tyto instituce mohou také přispět k vytváření pracovních příležitostí a ke zlepšení kompetencí pracovníků prostřednictvím školení a mentoringu.

Možné formy spolupráce: Spolupráce na rozvoji podnikatelských nápadů a start-upů, poskytování školení a vzdělávacích programů zaměřených na inovace a podnikání, podpora při hledání finančních zdrojů a investorů, organizace networkingových akcí a workshopů.



Zapojení širokého spektra stakeholderů do procesu přenosu informací a formování pracovního trhu je nezbytné pro vytvoření flexibilního a adaptabilního systému, který dokáže reagovat na měnící se podmínky a potřeby různých odvětví. Veřejná správa, výzkumné ústavy, neziskové organizace, odborné asociace a podnikatelské inkubátory představují klíčové aktéry, jejichž spolupráce může významně přispět k rozvoji lidských zdrojů a k zajištění udržitelného růstu na regionální i národní úrovni. Tato partnerství jsou nezbytná pro zajištění toho, aby vzdělávací systémy, rekvalifikační programy a trh práce byly v souladu s aktuálními a budoucími potřebami společnosti a ekonomiky.

Neziskové a rozvojové organizace

Neziskové a rozvojové organizace, jako je Hospodářská a sociální rada Ústeckého kraje (HSR-ÚK) či hospodářská komora, hrají klíčovou roli při podpoře regionálního rozvoje, zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování životních podmínek obyvatel. HSR-ÚK, například, funguje na bázi sociálního dialogu jako platforma pro spolupráci mezi veřejnou správou, podnikatelským sektorem a akademickou sférou, což umožňuje lépe koordinovat aktivity zaměřené na hospodářský rozvoj a zvyšování kvality života v regionu. Hospodářská komora naproti tomu zajišťuje podporu podnikatelů, organizuje školení a vzdělávací akce, a rovněž poskytuje poradenství pro malé a střední podniky.

Dále to mohou být organizace jako Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Regionální rozvojová agentura, Svaz průmyslu a dopravy ČR aj. Tyto organizace spolupracují s místními vládami, podniky a dalšími subjekty na rozvoji a posilování ekonomických a sociálních struktur v regionech, čímž přispívají k udržitelnému růstu a zlepšování životních podmínek obyvatel.

Možné formy spolupráce: Organizace školení a seminářů zaměřených na rozvoj podnikatelských dovedností, podpora rozvoje regionálních strategií a projektů, zapojení do programů zaměřených na zlepšení zaměstnatelnosti a kvalifikace pracovní síly, poskytování poradenských služeb pro podniky při čerpání dotací a grantů.

Úřad práce

Úřad práce je státní instituce, jejíž hlavní úlohou je zprostředkování zaměstnání a poskytování podpory nezaměstnaným. Kromě toho plní roli klíčového partnera při realizaci rekvalifikačních a vzdělávacích programů, které mají za cíl zvýšit zaměstnatelnost a adaptabilitu pracovní síly na měnící se potřeby trhu. Úřad práce také spolupracuje s různými regionálními a místními partnery, aby zajistil účinnou implementaci aktivní politiky zaměstnanosti, včetně podpory vzniku nových pracovních míst a poradenství pro zaměstnavatele.

Možné formy spolupráce: Společné projekty zaměřené na rekvalifikaci a vzdělávání nezaměstnaných, organizace pracovních veletrhů a burz práce, poskytování poradenských služeb



pro nezaměstnané a zaměstnavatele, koordinace stáží a odborné praxe pro studenty a nezaměstnané, spolupráce na tvorbě a realizaci aktivních opatření na trhu práce.

2.4. Sestavení EDP skupiny

EDP skupina je pro systém Job Watch klíčová. Jejím cílem je obsáhnout reprezentativní vzorek stakeholderů z daného území dle stanovených kritérií (viz kapitola 2.3.). Smyslem EDP skupiny je diskuse nad potřebami zaměstnavatelů v oblasti kvalifikované pracovní síly v daném novém odvětví a možnostmi škol začlenit výuku potřebných znalostí, dovedností a kompetencí, které zaměstnavatelé požadují.

Na základě předchozích analýz, kde došlo k identifikaci klíčových stakeholderů, je potřeba oslovit vybrané stakeholdery v rámci bilaterální osobní či elektronické komunikace a podrobně představit a prodiskutovat cíle a očekávání spojené s jejich zapojením. Výběr stakeholderů zahrnuje široké spektrum různých typů organizací, individuální přístup je proto nezbytný faktor úspěchu.

Diverzifikované složení EDP skupin a angažovanost jejích členů zajistí, že výsledné strategie budou efektivní, inkluzivní a přizpůsobené specifickým potřebám regionu i sektoru, což přispěje k dlouhodobým cílům regionálního a národního rozvoje.

2.4.1. Formát EDP skupiny

EDP skupiny mohou fungovat ve dvou základních formátech: užším a širším. Každý z těchto formátů má své specifické využití a výhody, které jsou klíčové pro efektivní zjišťování potřeb zaměstnavatelů a následnou implementaci rozvojových strategií.

Širší EDP skupina

Popis:

Širší formát EDP skupiny zahrnuje větší počet účastníků z daných segmentů, což umožňuje komplexnější a inkluzivnější přístup k identifikaci potřeb zaměstnavatelů. Tento formát je ideální pro dlouhodobé strategické plánování a zajištění, že všechny relevantní hlasy a perspektivy jsou zohledněny. Do širšího formátu se běžně zapojují nejen velké podniky a vzdělávací instituce, ale také malé a střední podniky, neziskové organizace, veřejná správa, odborné asociace, a další klíčoví aktéři.



Výhody:

- **Diverzifikace názorů a zkušeností:** Větší počet členů přináší širší spektrum pohledů, což zvyšuje kvalitu rozhodovacích procesů a zajišťuje, že strategie budou více odpovídat různorodým potřebám trhu.
- **Zajištění inkluзивity:** Tento formát poskytuje příležitost pro zapojení menších subjektů a aktérů, kteří mohou přinést inovativní nápady a přístupy, jež by jinak mohly být přehlédnuty.

Příklady využití:

- **Regionální rozvojové strategie:** Pro tvorbu a implementaci dlouhodobých strategií regionálního rozvoje, které vyžadují širokou spolupráci mezi různými sektory a komunitami.
- **Tematické iniciativy:** Například při řešení průřezových témat, jako je udržitelnost, digitalizace nebo rozvoj lidského kapitálu, kde je důležité zohlednit více perspektiv a zajistit komplexní přístup.

Užší EDP skupina

Popis:

Užší formát EDP skupiny je zaměřen na intenzivní a specializovanou spolupráci mezi menším počtem klíčových stakeholderů v daném odvětví. Tento formát se využívá v situacích, kdy je potřeba rychle reagovat na konkrétní výzvy nebo se soustředit na specifické aspekty regionálního nebo sektorového rozvoje. Obvykle se do tohoto formátu zapojují hlavní představitelé velkých firem, klíčové výzkumné a vzdělávací instituce, a další relevantní aktéři, kteří mají přímý vliv na dané téma.

Výhody:

- **Rychlá a flexibilní rozhodnutí:** Užší formát umožňuje rychlé přijímání rozhodnutí díky menšímu počtu členů a vyšší míře shody mezi nimi.
- **Hlubková specializace:** Umožňuje zaměření na velmi specifické problémy nebo příležitosti, což je ideální pro identifikaci a řešení konkrétních potřeb zaměstnavatelů.
- **Snadnější koordinace:** Menší počet členů zjednodušuje organizaci setkání a zajišťuje efektivnější komunikaci daným odvětvím.

Příklady využití:

- **Reakce na technologické změny:** V případě nástupu nových technologií, které rychle mění požadavky na dovednosti zaměstnanců, může užší formát EDP skupiny rychle identifikovat potřebné kompetence a navrhnout úpravy vzdělávacích programů.



- **Krizový management:** V době ekonomických nebo sektorových krizí může užší skupina rychle reagovat a přizpůsobit strategie aktuálním potřebám trhu.

2.5. Činnost EDP skupiny

Činnost EDP skupiny začíná úvodním setkáním v širším formátu, na kterém bude představen cíl, metody spolupráce a nastavena pravidla komunikace. Následně se skupina zaměří na zjišťování potřeb zaměstnavatelů, aby identifikovala klíčové dovednosti a kompetence požadované na trhu práce. Paralelně proběhne mapování možností a kapacit vzdělávacích institucí pro jejich integraci do vzdělávacích programů. K tomu může posloužit právě matice JobMatrix, která může být výchozím bodem pro identifikaci potřebných povolání. S využitím zvolené metodiky (např. Projektu Kompetence 4.0) pak EDP skupina provede komparaci získaných informací, na jejímž základě budou vytvořeny karty povolání, profesí a kompetencí, které budou sloužit jako základ pro úpravu vzdělávacích plánů (v počátečním i dalším vzdělávání). Pro určité segmenty daného hospodářského odvětví či konkrétní povolání je možné realizovat EDP skupiny v užším formátu dle potřeb a zájmu jednotlivých zapojených stakeholderů. Tím se zvýší efektivita práce, neboť požadavky jednotlivých zaměstnavatelů se mohou různit, stejně tak možnosti různých vzdělávacích subjektů.

2.5.1. Úvodní setkání, představení metod spolupráce

Úvodní setkání slouží k představení cíle systému Job Watch pro dané hospodářské odvětví, seznámení všech účastníků. Následně budou nabídnuty možné způsoby spolupráce, které lze využít, a to i v různých kombinacích, včetně podpůrných nástrojů, které byly, či budou vytvořeny. Je velmi důležitá zpětná vazba členů EDP skupiny, co pro ně bude hodnotné a uživatelsky příjemné. Zpětná vazba nemusí být vyřčena přímo na úvodním jednání. Je vhodné nechat prostor i pro následné sdělení prostřednictvím e-mailu, telefonátu či individuální osobní konzultace.

Setkávání EDP skupiny je možné realizovat prezenčně nebo on-line, či v hybridním formátu (část účastníků prezenčně a druhá část on-line). Tato variabilita umožní členům EDP skupiny co nejvyšší účast i formát účasti, který jim bude nejpríjemnější, což je předpoklad pro co nejefektivnější zapojení.

Dalšími metodami možné spolupráce jsou:

- e-mailová komunikace,
- telefonická komunikace,
- individuální schůzky,



- komunikace prostřednictvím komunikační platformy,
- řízené rozhovory
- dotazníková šetření,
- A další.

Pro spolupráci se členy EDP skupiny je nezbytná osoba koordinátora, jenž spolupráci a komunikaci aktivizuje, realizuje, posiluje, urguje atd.

2.5.2. Zjišťování potřeb zaměstnavatelů a možností vzdělávacích institucí

V rámci další práce EDP skupiny, jak širším či užším formátu dle potřeby, dochází ke zjišťování potřeb zaměstnavatelů daného odvětví v oblasti kvalifikované pracovní síly a na druhé straně k definování možností vzdělávacích institucí, jak mohou upravit svá vzdělávací kurikula dle zjištěných požadavků zaměstnavatelské divize.

Dle zkušeností z pilotního ověření Job Watch je vhodné využít dílčí postupy metodiky Kompetencí 4.0, které se týkají tvorby karet povolání či karty kompetencí.

Nejdříve je důležité se členy EDP skupiny sestavit matici JobMatrix (viz kapitola 2.2.2.), kde budou natipována povolání, jež budou pro dané hospodářské odvětví ve vybraném segmentu a projektovém řízení či úseku ve firmě potřeba. Dále je nutné identifikovat, zdali se jedná o nové povolání či již existující, které bude rozpracováno či doplněno. Pak dle shody členů EDP skupiny budou vybrána povolání, u nichž budou rozebrány a popsány jednotlivé kompetence. Pokud budou řešena všechna natipovaná povolání, bude stanoveno pořadí, ve které budou zpracovávána. Zde je možné rozdělit širší EDP skupinu do užších EDP skupin o méně členech, které budou zaměřené na určité oblasti/segmenty, dle potřeb daného odvětví a požadavků členů. I z toho důvodu je vhodné dedikovat pozici koordinátora do více fyzických osob, protože mnoho činností může být realizováno paralelně.

Pro identifikaci konkrétních kompetencí, znalostí a dovedností lze využít kartu povolání, kterou využívá Metodika projektu Kompetence 4.0.



Vzor Karty povolání

Karta povolání

Název povolání Zařazení povolání matici JobMatrix Související povolání v NSP Kvalifikační úroveň (EQF) Odborné dovednosti, znalosti, pracovní činnosti <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Formulace</th> <th style="width: 33%;">Typ</th> <th style="width: 33%;">Poznámky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> Související legislativa nebo regulace (národní, EU, mezinárodní, oborová)	Formulace	Typ	Poznámky										Počáteční (školní vzdělávání) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Typ</th> <th style="width: 33%;">Název (kód)</th> <th style="width: 33%;">Poznámky / odkaz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> Další vzdělávání <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Typ</th> <th style="width: 33%;">Název (kód)</th> <th style="width: 33%;">Poznámky / odkaz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz										Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz									
Formulace	Typ	Poznámky																																			
Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz																																			
Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz																																			

Zdroj: TREXIMA, spol. s r.o.

Je vhodné, aby tuto kartu předvyplnil koordinátor na základě informací od členů EDP skupiny. Následně bude tato karta distribuována členům širší či užší EDP skupiny dle daných potřeb. Všichni členové EDP skupiny mají možnost se kartě povolání vyjádřit a vyplnit jakékoliv údaje, které považují za důležité, a to formou vyplnění polí na kartě či slovním popisem, který následně koordinátor připojí k informacím k dané kartě povolání. Všechny shromážděné údaje jsou velmi důležité pro pochopení a nastavení kontextu daného nového či upravovaného povolání. Na ně pak mohou adekvátně reagovat vzdělávací instituce.

2.5.3. Kontinuální spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí

Vzhledem k tomu, že změna je dlouhý proces, je kontinuální spolupráce a komunikace zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí pro realizaci systému Job Watch klíčová. Všechny podpůrné nástroje a postupy systému Job Watch jsou navrženy pro usnadnění spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí tak, aby bylo dosaženo cíle Job Watch – tedy dostatečného množství a kvality pracovní síly pro dané, nové, hospodářské odvětví, a tedy i zvýšení plánů zaměstnanosti v daném území.

Úprava/příprava vzdělávacích plánů

Vzdělávací instituce potřebují vstupní data od zaměstnavatelů, tedy jaké dovednosti, znalosti a kompetence potřebují získat jejich absolventi, aby byli v daném odvětví uplatnitelní. Vzdělávací instituce pak na základě těchto potřeb mohou upravit svá vzdělávací kurikula v intencích, jež jim umožňují legislativní, ekonomické či odborné podmínky. Jedná se jak o odbornosti v rámci odborných předmětů na středních a vysokých školách, ale také v kurzech dalšího vzdělávání.



Na základě společné tvorby karet povolání či kompetencí vyplyne, zdali se bude jednat o úpravu daného oboru či je nutné vytvořit a zavést zcela nový obor vzdělávání. Od toho se odvíjí administrativní, odborná i časová náročnost této aktivity.

Účast odborníků z praxe na výuce/umožnění praxí žáků a studentů ve firmách

Především v oblasti odbornosti je potřeba aktivních vstupů odborníků z praxe přímo do výuky či umožnění odborných praxí a stáží žákům, studentům a účastníkům dalšího vzdělávání.

Toto prolnutí vzdělávacího systému se zaměstnavatelskou sférou je velmi důležité, neboť odborníci z firem z EDP skupiny, jež se podílejí na úpravách vzdělávacích plánů, přinesou reálné znalosti, dovednosti a zkušenosti z praxe do teoretických podkladů, aktuální poznatky z daného odvětví, formální i neformální požadavky zaměstnavatelů, informace o detailech a případné složitosti pracovního prostředí. To vše žákům a studentům umožní lépe se připravit na své budoucí povolání. Zaměstnavatelé zároveň naváží kontakty se svými potencionálními zaměstnanci, studenti s případnými budoucími zaměstnavateli či mentory. Pro žáky, studenty, ale i pedagogy je realizace exkurze či stáže v konkrétních firmách cenná z toho důvodu, že se seznámí s pracovním prostředím tzv. na vlastní kůži, mohou se naučit znalosti a dovednosti v reálném prostředí a zároveň si vyzkoušet aplikaci naučených teoretických poznatků v praxi.

Multiplikačními efekty jsou bezesporu zvyšování konkurenceschopnosti a podpora inovací a růstu, protože když školy a firmy spolupracují, mohou se vzájemně inspirovat a podporovat inovace v oboru. Školy mohou přispívat novými teoretickými přístupy, zatímco firmy mohou přinášet praktické poznatky. O to důležitější je to v nově se rozvíjejících oborech, které nejsou prozatím nikde popsány a ukotvené. A k tomu slouží právě systém Job Watch.

2.6. Komunikační kanály a nástroje

Systém komunikace v systému Job Watch je navržen tak, aby komplexně pokryl klíčové aspekty efektivní interakce v rámci komunikace. Tento systém se zaměřuje na rozvoj a implementaci komunikační strategie, výběr nejvhodnějších komunikačních platforem a tvorbu specifických komunikačních formátů pro EDP skupiny a širokou veřejnost. Díky těmto prvkům nabízí Job Watch integrované řešení, které podporuje hladkou a koordinovanou komunikaci, čímž přispívá k celkové efektivitě. Níže jsou popsány jednotlivé komunikační kanály.

Jedním z hlavních pilířů komunikace je komunikační strategie, která stanovuje směr a pravidla pro komunikaci. Tato strategie zahrnuje definici cílové skupiny, pravidel pro sdílení informací a způsoby, jakými budou zpracovávány a přenášeny důležité zprávy. Správně nastavená

komunikační strategie je zásadní pro zajištění, že všechny zainteresované strany mají přístup k relevantním informacím a mohou efektivně reagovat na veškeré potřeby a podněty.

Primární cílovou skupinou jsou členové EDP skupiny – přímo zainteresovaní stakeholderi, sekundární cílová skupina jsou pak příjemci informací – tedy další stakeholderi v území, široká veřejnost (odborná i laická). Správná identifikace cílové skupiny zajišťuje, že komunikační strategie bude cílená, efektivní a přinese požadované výsledky. Proces identifikace cílové skupiny není jednorázovým úkonem, ale zahrnuje důkladnou analýzu a segmentaci podle specifických potřeb a požadavků. To pomáhá přesně určit, na které skupiny je třeba se zaměřit a jakými prostředky je oslovit.

Jakmile identifikujeme cílovou skupinu je podstatná efektivní komunikace prostřednictvím adekvátních komunikačních kanálů, která je klíčovým nástrojem pro úspěšnou realizaci systému Job Watch. Uvedené komunikační kanály jsou rozděleny na tři úrovně – krajská, národní a mezinárodní úroveň. Níže rozepsané úrovně komunikačních kanálů slouží ke sběru dat, sdílení osvědčených postupů a navazování partnerství, která přispívají k rozvoji daného odvětví a naplnění stanovených cílů.

Komunikace na krajské úrovni zahrnuje spolupráci s odbornými pracovními skupinami, vzdělávacími institucemi a dalšími subjekty, s cílem zjistit potřeby pracovní síly a vzdělávání. Probíhá formou prezenčních, online nebo hybridních setkání. Dále je kladen důraz na konzultace s regionálními úřady a úřady práce ohledně regionálních strategií a dat o trhu práce. Na národní úrovni jde o koordinaci s ministerstvy a dalšími institucemi pro získání legislativních a politických informací. Na mezinárodní úrovni se komunikace zaměřuje na sledování globálních trendů a spolupráci s mezinárodními partnery.





Prvky komunikace v rámci Job Watch se dají rozdělit na interní a externí komunikaci:

Externí komunikace

Externí komunikace slouží k přenosu informací aktivitách systému Job Watch a jeho výsledků vně, tedy k odborné i laické veřejnosti. Pro tuto sekci komunikace budou sloužit webové stránky, mediální prostor, workshopy, newslettery, audiovizuální obsah a popularizační besedy.

Struktura webových stránek, které hrají zásadní roli při šíření informací. Webové stránky by měly být navrženy tak, aby obsahovaly jak veřejnou část, přístupnou všem uživatelům, tak neveřejnou část, určenou pouze pro členy. Veřejná část by měla obsahovat základní informace, aktuální novinky a přehledy workshopů a newsletterů, zatímco neveřejná sekce by měla nabízet detailní materiály, interní dokumenty a další důležité informace, které vyžadují autorizovaný přístup. Tento dvoustupňový přístup zajistí, že všechny relevantní informace budou dostupné správným osobám, což podpoří transparentní a efektivní komunikaci v rámci organizace.

Mediální prostor, hraje důležitou roli v efektivním přenosu informací. Mediální prostor zahrnuje např. sociální sítě, blogy, webové stránky a zpravodajské platformy, které umožňují komunikaci nejen v rámci týmu, ale i směrem k širší veřejnosti. Integrace těchto kanálů do komunikační strategie je nezbytná pro posílení viditelnosti a transparentnosti systému Job Watch. Efektivní využití mediálního prostoru rovněž napomáhá budování značky a podporuje zapojení širší komunity, čímž vytváří přidanou hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Je důležité průběžně monitorovat účinnost pomocí analytických nástrojů a získávat zpětnou vazbu, která umožňuje neustálé zlepšování obsahu a formy.

Workshopy představují další významný prvek komunikačního systému v rámci Job Watch. Tyto interaktivní setkání slouží nejen k předávání informací, ale také k posílení spolupráce. Workshopy umožňují účastníkům sdílet své zkušenosti, diskutovat o aktuálních výzvách a společně hledat efektivní řešení. Jsou navrženy tak, aby podporovaly praktické učení a přímou aplikaci teoretických poznatků v konkrétních situacích. Kromě toho, díky dynamické a participativní povaze workshopů, dochází k lepšímu porozumění a sladění cílů. Je důležité průběžně monitorovat účinnost pomocí analytických nástrojů a získávat zpětnou vazbu, která umožňuje neustálé zlepšování obsahu a formy. Doporučená frekvence workshopů 6 x ročně.

Newslettery představují podstatný nástroj pro pravidelnou a strukturovanou komunikaci, který udržuje všechny zainteresované strany informované o klíčových novinkách, pokrocích a událostech. Tvorba efektivního newsletteru začíná jasnou definicí jeho cíle a výběrem relevantního obsahu, který je přizpůsoben potřebám a zájmům cílové skupiny. Důraz by měl být kladen na přehlednou a atraktivní grafickou úpravu, která usnadňuje čtení a zvyšuje angažovanost. Distribuce newsletterů by měla být



pečlivě načasována, aby maximalizovala jejich dosah a účinek. Pravidelné zasílání newsletterů posiluje vztah s příjemci a vytváří kontinuální komunikační kanál, který podporuje dlouhodobé zapojení a loajalitu. Zároveň je důležité sledovat výkon newsletterů pomocí analytických nástrojů a získávat zpětnou vazbu, která umožňuje neustálé zlepšování jejich obsahu a formy. Doporučená frekvence vydávání newsletterů 6 x ročně.

Audiovizuální obsah hraje zásadní roli v moderní komunikaci, neboť umožňuje srozumitelně a poutavě předávat klíčové zprávy a vysvětlovat složitá témata. Video, podcasty, webináře a infografiky jsou efektivní nástroje, které mohou být použity k dosažení různorodého publika a zvýšení zapojení. Při jejich tvorbě je důležité dbát na jasné definování cíle, vhodný výběr formátu a konzistentní vizuální a zvukovou kvalitu. Distribuce tohoto obsahu by měla být pečlivě naplánována, aby zasáhla cílové skupiny na správných platformách, ať už se jedná o sociální sítě, interní komunikační kanály, nebo specializované webové stránky. Efektivní nasazení audiovizuálního obsahu navíc zahrnuje pravidelné měření jeho dopadu a sběr zpětné vazby, což umožňuje neustálé zlepšování a přizpůsobování komunikační strategie. Je důležité průběžně monitorovat účinnost pomocí analytických nástrojů a získávat zpětnou vazbu, která umožňuje neustálé zlepšování obsahu a formy.

Popularizační besedy jsou důležitým nástrojem pro šíření povědomí o klíčových tématech mezi širokou veřejností. Cílem těchto besed je srozumitelně a atraktivně představit složitá témata, která mají vliv na každodenní život a rozvoj společnosti. Formát besed by měl být interaktivní, aby podpořil zapojení posluchačů a umožnil otevřenou diskusi. Důležité je rovněž dbát na výběr vhodných odborníků a moderátorů, kteří jsou schopni přiblížit dané téma různým cílovým skupinám. Besedy mohou být pořádány ve fyzické podobě i online, což umožňuje oslovit co nejširší publikum. Pro zajištění jejich dlouhodobé účinnosti je důležité pravidelně vyhodnocovat zpětnou vazbu od účastníků. Doporučená frekvence popularizačních besed je 2 x ročně.

Interní komunikace

Interní komunikace je taková sekce komunikace, která zahrnuje zřizovatele systému Job Watch, koordinátora a EDP skupinu. Jedná se o předávání interních informací mezi základními články systému Job Watch. Zahrnuje převážně e-mailovou komunikaci a komunikační platformu,

E-mailová komunikace zůstává jedním z nejdůležitějších nástrojů pro formální i neformální přenos informací v rámci týmu. Efektivní využívání e-mailů umožňuje rychlé a přehledné sdílení klíčových informací, aktualizací a dokumentů. Důležité je, aby e-maily byly strukturovány jasně a srozumitelně, s důrazem na klíčové body a akční kroky.



Dalším klíčovým prvkem je volba komunikační platformy, která by měla odpovídat specifickým potřebám týmu a projektu. Job Watch nabízí různé možnosti komunikačních platforem, které mohou zahrnovat chatovací aplikace, e-mailové systémy a platformy pro videokonference. Správný výběr platformy je důležitý pro zajištění bezproblémové a efektivní komunikace, která podporuje jak synchronní, tak asynchronní interakce. Mezi uživatelsky osvědčené platformy lze zařadit:

▪ **Microsoft Teams**

- **Možnosti:** Microsoft Teams nabízí integraci s aplikacemi Microsoft 365, podporuje chatování, videokonference, sdílení souborů a společné úpravy dokumentů.
- **Benefity:** Umožňuje centralizaci komunikace a spolupráce na jednom místě, což zjednodušuje pracovní procesy a zvyšuje produktivitu. Je ideální pro firmy již využívající Microsoft 365, čímž usnadňuje integraci s ostatními nástroji.
- Webový odkaz: <https://www.microsoft.com/>

▪ **Slack**

- **Možnosti:** Slack poskytuje robustní chatovací platformu s možností vytváření kanálů pro různé projekty nebo týmy, integrace s mnoha aplikacemi třetích stran a pokročilé vyhledávací funkce.
- **Benefity:** Slack usnadňuje organizaci konverzací a zajišťuje rychlý přístup k historickým informacím. Je známý svou flexibilitou a širokou škálou integrací, což umožňuje přizpůsobení platformy specifickým potřebám uživatelů.
- Webový odkaz: <https://slack.com/>

▪ **Google Workspace**

- **Možnosti:** Google Workspace zahrnuje nástroje jako Google Meet pro videokonference, Google Chat pro týmovou komunikaci a Google Drive pro sdílení a správu dokumentů.
- **Benefity:** Umožňuje bezproblémovou integraci mezi různými nástroji Google a poskytuje cloudové řešení pro snadný přístup k dokumentům a komunikaci odkudkoliv.
- Webový odkaz: <https://workspace.google.com/>

▪ **Asana**

- **Možnosti:** Asana je platforma pro řízení projektů, která zahrnuje nástroje pro sledování úkolů, plánování projektů a týmovou komunikaci.
- **Benefity:** Pomáhá organizovat práci a zajišťuje přehlednost projektů díky vizuálním nástrojům jako jsou tabule Kanban a časové osy. Efektivně podporuje řízení projektů a týmovou koordinaci.
- Webový odkaz: <https://asana.com/>



▪ Basecamp

- **Možnosti:** Basecamp poskytuje integrované nástroje pro řízení projektů, včetně diskusních fór, chatování, sdílení souborů a plánování úkolů.
- **Benefity:** Basecamp se vyznačuje jednoduchým a intuitivním uživatelským rozhraním, které usnadňuje týmovou spolupráci a správu projektů. Je ideální pro týmy, které hledají vše v jednom nástroji bez potřeby rozsáhlé konfigurace.
- Webový odkaz: <https://basecamp.com/>

Každá z těchto platforem nabízí unikátní funkce a výhody, které mohou být přizpůsobeny specifickým potřebám různých týmů a projektů. Výběr správné platformy závisí na požadavcích týmu, integračních potřebách a preferencích v oblasti komunikace a spolupráce.

2.7. Rámec rozpočtu systému Job Watch

Vzhledem k faktu, že zajišťování kvalifikované pracovní síly je otázkou několika let, nelze k této problematice přistupovat jako k jednorázové akci, bez jakékoliv návaznosti, ale jako k systému, jenž je potřeba zarámovat nejen věcně, funkčně, geograficky, ale také finančně. Pro úspěšnou realizaci jakéhokoliv systému je nutné dedikovat výdaje, které zajistí jeho provoz a kvalitní fungování.

Ve větším detailu je rámec rozpočtu zaměřen na nákladovou stránku financování systému Job Watch. Vykrytí těchto nákladů lze krátkodobě hradit např. z projektů, ale je důležité zajistit dlouhodobé financování ze zdrojů té organizace, jež bude systém Job Watch spravovat.

Pro systém Job Watch identifikujeme při předpokladu 1 pracovního úvazku koordinátora pro obsluhované území kraje následující roční rozpočet:

Položka	Finanční prostředky
Počítač vč. software	40.000 Kč
Telefon/tarif	15.000 Kč
Mzdové výdaje	1.160.220 Kč
Cestovní náklady	100.000 Kč
Nájemné kanceláře	60.000 Kč
Náklady na vzdělávání	25.000 Kč
Režijní náklady	36.000 Kč
Externí odborné služby	100.000 Kč
Komunikační kanály a nástroje	290.800 Kč
<i>Jednání EDP skupiny - prezenční formát (2x ročně)</i>	<i>32.000 Kč</i>
<i>Jednání EDP skupiny - on-line formát (4x ročně)</i>	<i>12.000 Kč</i>
<i>Popularizační besedy (2x ročně)</i>	<i>4.800 Kč</i>
<i>Mediální prostor</i>	<i>40.000 Kč</i>
<i>Webový portál</i>	<i>2.000 Kč</i>
CELKEM	1.827.020 Kč

Samozejmě pro stanovení konkrétního rozpočtu je třeba přihlídnout k řešenému odvětví a potřebám území.

2.8. Rizika systému Job Watch a jejich eliminace

Identifikace rizik, jejich sledování a eliminace je další důležitou stránkou všech procesů, tedy i realizace systému Job Watch. Pro který byla v rámci pilotního ověření identifikována následující vnitřní a vnější rizika. Toto rozdělení bylo zvoleno z toho důvodu, že umožňuje lepší porozumění a efektivnější řízení rizik.

Vnější rizika pocházejí z prostředí mimo organizaci (např. trh, legislativa, technologie), nad kterými má organizace omezenou nebo žádnou kontrolu. Tato rizika nelze přímo eliminovat, ale je možné je předvídat a vhodně na ně reagovat. V případě systému Job Watch se jedná o následující:



- Legislativa a regulace. V nových hospodářských odvětvích lze předpokládat velmi dynamický vývoj právních předpisů, regulací atp. Tyto změny mohou ovlivnit mnoho souvisejících aspektů, od průmyslu, přes vzdělávání a další.
 - o Eliminace rizika: intenzivní sledování legislativní oblasti, zapojení do různých platforem a uskupení na regionální, národní a mezinárodní úrovni, pro získávání aktuálních informací a jejich zohlednění v systému Job Watch.
- Technologický vývoj. Neustálý technologický pokrok se propisuje do připravovaných podnikatelských záměrů a projektů. Informace o tomto pokroku a příležitostech pro firmy a jejich záměrech mohou v čase pozbývat platnosti.
 - o Eliminace rizika: je nezbytné realizovat úvodní analýzu a segmentaci daného odvětví, avšak taktéž průběžně sledovat vývoj v této oblasti, technologické trendy, komunikovat s technologickými firmami na regionální úrovni, zapojení do různých platforem a uskupení na regionální, národní a mezinárodní úrovni, pro získávání aktuálních informací.
- Ekonomická situace. V rámci tržní ekonomiky probíhají ekonomické cykly čítající jak konjunktury, tak krize, které ovlivňují hospodářství, ne/zaměstnanost, výši mezd a další. To může ovlivňovat požadavky zaměstnavatelů na kvalifikovanou pracovní sílu z hlediska její kvantity i odbornosti.
 - o Eliminace rizika: je nutné sledovat ekonomický vývoj země i širšího geoeconomického prostředí, včetně ekonomiky vybraného hospodářského odvětví.
- Politická situace. Monitoring této oblasti vlivu je stěžejní, neboť politická situace se může měnit na regionální, národní, evropské i celosvětové úrovni. Tyto změny mají dopad do mnoha oblastí, kterými může bezesporu být průmysl, vzdělávání atd. Politická situace může ovlivňovat rozvoj určitých odvětví např. z důvodu ochrany životního prostředí atd.
 - o Eliminace rizika: intenzivní sledování této oblasti, komunikace s politickou garniturou, její informování o řešení zajištění kvalifikované pracovní síly v novém odvětví, snaha o porozumění důležitosti v této oblasti.
- Demografické změny. Demografický vývoj a odliv obyvatelstva z regionu je riziko samo o sobě, na které systém Job Watch v podstatě reaguje. Jeho cílem je vzdělat mladé lidi, ale již produktivní pracovníky pro odvětví, v nichž budou uplatnitelní, tedy je větší šance, že v regionu zůstanou, příp. budou aktivní na pracovním trhu v regionu.
 - o Eliminace rizika: vytvoření vzdělávacích programů pro různé věkové kategorie, úprava vzdělávacích plánů ve školách pro vzdělání žáků a studentů pro vhodné obory, reskillingové a upskillingové aktivity pro dospělé.



Vnitřní rizika jsou spojena s vnitřními faktory (např. procesy, lidé, finance, infrastruktura), nad kterými má subjekt větší kontrolu. Tato rizika je možné přímo ovlivnit zlepšením interního řízení, plánování a organizace.

- Lidské zdroje. Zaměstnanci jsou základní hybnou silou procesu.
 - o Eliminace rizika: je tedy nezbytné zapojit do systému Job Watch kvalitního pracovníka/kvalitní pracovníky na pozici koordinátora, který se bude dále rozvíjet a vzdělávat.
- Finanční prostředky. Realizace každého systému je závislá na finančních prostředcích, prostřednictvím kterých jsou podpořeny mzdové a režijní náklady, včetně komunikačních nástrojů. V případě systému Job Watch se jedná o dlouhodobý proces. Může však nastat problém se zajištěním jeho dlouhodobého financování.
 - o Eliminace rizika: diverzifikace zdrojů financování, např. rozpočtu daného regionálního subjektu a hledání dotačních zdrojů. Je důležité nezapomenout začlenit náklady na systém Job Watch do rozpočtu na příští rok (u samospráv, příspěvkových organizací atd.).
- Plánování a řízení. Pro samotnou realizaci systému Job Watch je nutná dobrá příprava a nastavené mechanismy pro plánování, řízení, sledování pokroku a evaluaci. V opačném případě by mohlo dojít k nenaplnění stanovených cílů systému Job Watch, tedy zajištění dostatečného množství a kvality kvalifikované pracovní síly pro nová odvětví v potřebném čase.
 - o Eliminace rizika: nastavení reálného cíle, promyšlení aktivit, naplánování harmonogramu, zavedení kontrolních mechanismů a zpětné vazby. Taktéž je důležité pravidelné vyhodnocování všech těchto činností.
- Kvalita dat a informací. V případě nepřesných nebo neaktuálních dat může být zkresleno očekávání, a v návaznosti pak na vzdělávací systém přeneseny nepřesné informace a požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu v daném odvětví.
 - o Eliminace rizika: všechna používaná data musí být pravidelně aktualizována a validována. Přesná a aktuální data zajistí efektivní realizaci systému Job Watch směřující k nastavenému systému.

Sledování rizik je nezbytné pro zajištění komplexního přístupu k řízení rizik. Každá z kategorií rizik vyžaduje jiný způsob prevence a řízení, což zvyšuje pravděpodobnost úspěšné realizace systému Job Watch. Kategorizace na vnější a vnitřní rizika pomáhá lépe porozumět zdrojům rizik, připravit se na jejich dopady a efektivněji alokovat zdroje pro jejich minimalizaci.



2.9. Evaluace systému Job Watch

Evaluace je klíčovým prvkem úspěšného implementačního procesu systému Job Watch. Pravidelné hodnocení umožňuje nejen sledovat efektivitu zavedených opatření, ale také identifikovat oblasti, kde je třeba provést úpravy, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Tento proces by měl být pravidelný a zahrnovat všechny zúčastněné strany, od zaměstnavatelů po vzdělávací instituce a další relevantní stakeholdery.

Pro efektivní evaluaci je nezbytné zavést systematický přístup k pravidelnému hodnocení výsledků. Je třeba vytvořit konkrétní harmonogram pro sběr dat a jejich analýzu, například na čtvrtletní/pololetní/roční bázi. Během tohoto procesu by měly být sledovány například následující ukazatele:

- » **Počet potřebných absolventů:** Kvantifikace úspěšných absolventů oborů, jež byly upraveny či nově vytvořeny na základě identifikovaných potřeb zaměstnavatelů.
- » **Míru zaměstnatelnosti absolventů:** Sledování toho, kolik absolventů oborů upravených na základě metodiky Job Watch nachází uplatnění na trhu práce a jak rychle.
- » **Spokojenost stakeholderů:** Pravidelně shromažďovat zpětnou vazbu od stakeholderů, včetně zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí, studentů a EDP skupin. Sběr zpětné vazby lze uskutečnit pomocí anonymních dotazníků či individuálních rozhovorů se zástupci klíčových skupin.
- » **Účast a aktivita v EDP skupinách:** Monitoring zapojení členů EDP skupin, včetně účasti na setkáních a přispívání k diskusím a rozhodnutím.
- » **Upravené vzdělávací programy:** Počet a kvalita upravených či nově vytvořených vzdělávacích programů, které byly realizovány na základě doporučení EDP skupin.

Na základě výsledků evaluace, zpětné vazby a pravidelné reflexe proměny odvětví lze upravovat nastavené procesy. V případě, že některé aspekty práce EDP skupin nejsou dostatečně efektivní, je třeba přehodnotit jejich složení, procesy nebo metody práce. Kontinuálně sledovat technologické inovace a začleňovat nové nástroje a platformy, které by mohly zlepšit proces přenosu informací a jejich analýzy. Intenzivně sledovat proměnu samotného odvětví – přicházejí noví investoři, změní se původní segmentace, dojde ke změně legislativy, vystudovaní odborníci budou odcházet jinam atd. Dále je velmi důležité sledovat proměnu odvětví nejen lokálně, ale i na světových trzích.

Úlohou koordinátora je transparentně informovat všechny zúčastněné strany o výsledcích evaluace a navrhovaných změnách, čímž se posílí důvěra a podpora pro další pokračování projektu.



Závěr

Tato metodická příručka nejen pro oblast vodíku, ale i pro další nová hospodářská odvětví. Nicméně u každého z takovýchto odvětví je nezbytně nutné přihlídnout k jeho specifikám.

Metodická příručka systému Job Watch představuje strukturovaný návod pro nastavení a realizaci mechanismu přenosu informací mezi zaměstnavateli a vzdělávací sférou. Tento systém se zaměřuje na zajištění kvalifikované pracovní síly přizpůsobené potřebám nově vznikajících hospodářských odvětví. Klíčové části dokumentu zahrnují popis metodiky, výběr a zapojení stakeholderů, návrh konkrétních nástrojů (např. JobMatrix a metoda Kompetence 4.0) a doporučení pro efektivní spolupráci. Důraz je kladen na praktické zapojení zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí prostřednictvím EDP skupin a koordinátorů v území.

Pro zajištění účinné implementace systému Job Watch je nezbytné vytvořit silné partnerství mezi zaměstnavateli, vzdělávacími institucemi a veřejnou správou. Doporučuje se pravidelně aktualizovat obsah vzdělávacích programů na základě výstupů z EDP skupin, aby odpovídaly dynamickým požadavkům trhu práce. Pro posílení efektivity přenosu informací je vhodné využít osvědčené nástroje, jako jsou kompetenční pyramidy a karty povolání. Zavedení pozice koordinátora v území se ukazuje jako klíčový prvek pro udržení kontinuity procesu a aktivní komunikace mezi všemi stranami.

Systém Job Watch má potenciál stát se nezbytnou součástí rozvoje lidských zdrojů v moderních odvětvích, jako je vodíkové hospodářství, které jsou klíčové pro energetickou tranzici a ekonomickou restrukturalizaci. Další rozvoj metodiky by měl zahrnovat např. rozšíření systému o nové ekonomické sektory a jejich specifické požadavky na pracovní sílu. Posílení digitálních nástrojů pro predikci potřeb trhu práce a zlepšení přístupu k datům. Zajištění dostatečné finanční podpory a motivace pro zapojené aktéry.

Implementace systému Job Watch představuje strategický krok k dlouhodobé udržitelnosti regionálního rozvoje a konkurenceschopnosti Ústeckého kraje v kontextu globálních změn na trhu práce.



Seznam příloh

Příloha č. 1 - Ukázka vyplněné Matice JobMatrix pro vodíkové hospodářství

Příloha č. 2 - Ukázka vyplněné Karty povolání

Příloha č. 1 - Ukázka vyplněné Matice JobMatrix pro vodíkové hospodářství

Segment hospodářského odvětví	Projektová fáze / úsek ve firmě					
	Projektování, výzkum, vývoj	Instalace, údržba, servis zařízení a strojů	Výroba	Služby	Doprava a logistika	Management a řízení činností
Průřezově ve vodíkovém hodnotovém řetězci		Revizní technik vodíkových instalací				
Výroba vodíku	Strojírenský technik		Operátor elektrolyzérů Specialista operátor elektrolyzérů		Řidič dopravy vodíku	
Skladování a distribuce vodíku		Potrubní technik	Energetik systému Power to X			
Využití vodíku v energetice	Elektroinženýr Výzk. pracovník v oblasti vývoje palivových článků Výzk. pracovník v oblasti vývoje systému Power to X Výzkumný pracovník v oblasti vývoje back up systémů	Servisní technik palivových článků	Specialista operátor palivových článků			
Využití vodíku v mobilitě						
Využití vodíku v mobilitě	Projektant vodíkových čerpacích stanic					
Využití vodíku v budovách		Elektrikář Instalátér				



Příloha č. 2 - Ukázka vyplněné Karty povolání

Karta povolání

v 07-06-2024

Název povolání

Technik systémů s palivovými články

Zařazení povolání matici JobMatrix

Průřezově v H2 hodnotovém řetězci

Související povolání v NSP

Aktuálně žádná vazba

Kvalifikační úroveň (EQF)

4 – maturitní vzdělání

Odborné dovednosti, znalosti, pracovní činnosti

Formulace	Typ	Poznámky
Kalibrování čidel teploty, tlaku a průtoku používaných pro testování palivových článků	Odborná dovednost	
Provádění analýzy těsnosti komponent ve vodíkových systémech	Odborná dovednost	
Provádění detekce úniku vodíku	Odborná dovednost	
Servis a výměna vadných dílů systému palivového článku	Odborná dovednost	
Sestavení systému s palivovými články	Odborná dovednost	
Zpracování návrhů pro dílčí zlepšení konstrukce nebo parametrů palivových článků	Odborná dovednost	
Zpracování návrhů pro dílčí zlepšení konstrukce nebo parametrů systémů s palivovými články	Odborná dovednost	
Provádění běžné a preventivní údržby zkušebního zařízení palivových článků	Odborná dovednost	EQF3*
Zpracování jednoduché technické dokumentace	Odborná dovednost	Průřezová dovednost
Provádění diagnostiky vozidel	Odborná dovednost	Zaměření: H2 mobilita
Poskytování technické podpory a servisních prací u zákazníků	Odborná dovednost	
Komponenty v systémech s palivovými články a jejich funkce	Odborná znalost	
Technologie výroby palivových článků	Odborná znalost	



Zásady práce s plynovými a tlakovými zařízeními	Odborná znalost	
Specifika palivových článků ve vztahu k jejich konkrétnímu účelu a modifikaci podle požadovaných parametrů	Odborná znalost	
Technická angličtina	Odborná znalost	
Odborná terminologie H2 v anglickém jazyce	Odborná znalost	
Orientace v technické dokumentaci	Odborná znalost	Průřezová znalost
Fyzikálně chemické vlastnosti vodíku jako energetického media	Odborná znalost	
Konstrukce palivového článku	Odborná znalost	EQF3
Elektrotechnika	Průřezová znalost odpovídající společnému základu RVP na úrovni EQF4/M**	
Fyzika	Průřezová znalost odpovídající společnému základu RVP na úrovni EQF4/M	
Mechanika	Průřezová znalost odpovídající společnému základu RVP na úrovni EQF4/M	
Výpočetní technika	Průřezová znalost odpovídající společnému základu RVP na úrovni EQF4/M	
Elektrické pohony	Odborná znalost	Zaměření: H2 mobilita
Pohonné systémy s palivovými články a jejich funkce	Odborná znalost	Zaměření: H2 mobilita

Související legislativa nebo regulace (národní, EU, mezinárodní, oborová)

Legislativa	Upřesnění
Zákon č. 250/2021 Sb. (paragraf 8)	Vydání oprávnění k montáži, opravám, revizím, zkouškám vyhrazených technických zařízení a k plnění nádob plyny.
Zkouška dle NV 194/2022 Sb. (paragraf 6)	PK Montér elektrických rozvaděčů (popř. PK Montér slaboproudých zařízení). §6 Elektrotechnik; 1 rok činnost pod dohledem a omezení na činnosti, které jsou specifikovány u absolvované PK.



Legislativa ohledně zacházení s vodíkovými technologiemi	EN ČSN 13445 Zákon č. 469/2023 Sb., energetický zákon Zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie Vyhláška č. 108/2011 Sb. o měření plynu a o způsobu stanovení náhrady škody při neoprávněném odběru, neoprávněné dodávce, neoprávněném uskladňování, neoprávněné přepravě nebo neoprávněné distribuci plynu Vyhláška č. 488/2021 Sb., o podmínkách připojení k plynárenské soustavě Vyhláška č. 349/2015 Sb. o pravidlech trhu s plynem Vyhláška č. 345/2002 Sb., o stanovení měřidel k povinnému ověřování a měřidel podléhajících schválení typu Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi Zákon č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě Další podobné předpisy na základě průběžně aktualizované tabulky vypracované legislativní skupinou Českého plynárenského svazu: • Statistické sledování vodíku • Zajištění podmínek pro blend • Měření kvality vodíku pro vodíkovou mobilitu • Zjednodušení stavebních předpisů vč. procesu EIA a dalších předpisů v oblasti ochrany životního prostředí (IPPC) s cílem zjednodušit výstavbu elektrolyzérů, zařízení na skladování a výdej vodíku a připojení výroby vodíku k distribuční soustavě. • Technické normy Pravidla pro využití vodíku v domácnostech (kotle, malé palivové články) a průmyslu (centralizované zásobování teplem (CZT), kogenerace, turbíny)
--	---

Počáteční (školní vzdělávání)

Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz
RVP	26-41-L/01 <u>Mechanik elektrotechnik</u>	Specializace v rámci ŠVP

Další vzdělávání

Typ	Název (kód)	Poznámky / odkaz
PK	Obsluha skladování a výroba energie pomocí palivových článků	Návrh na novou PK nebo revizi PK 26-084-H s rozšířením o H2 kompetence

* EQF3 – kvalifikační úroveň odpovídající střednímu vzdělávání s výučním listem v délce studia 3 roky

** EQF4/M - kvalifikační úroveň odpovídající střednímu vzdělávání s maturitou v délce studia 4 roky