

POTŘEBA TECHNICKY VZDĚLANÝCH ABSOLVENTŮ VŠ/SŠ PRO DALŠÍ ROZVOJ VÍTKOVIC, PODPORA STŘEDNÍHO TECHNICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

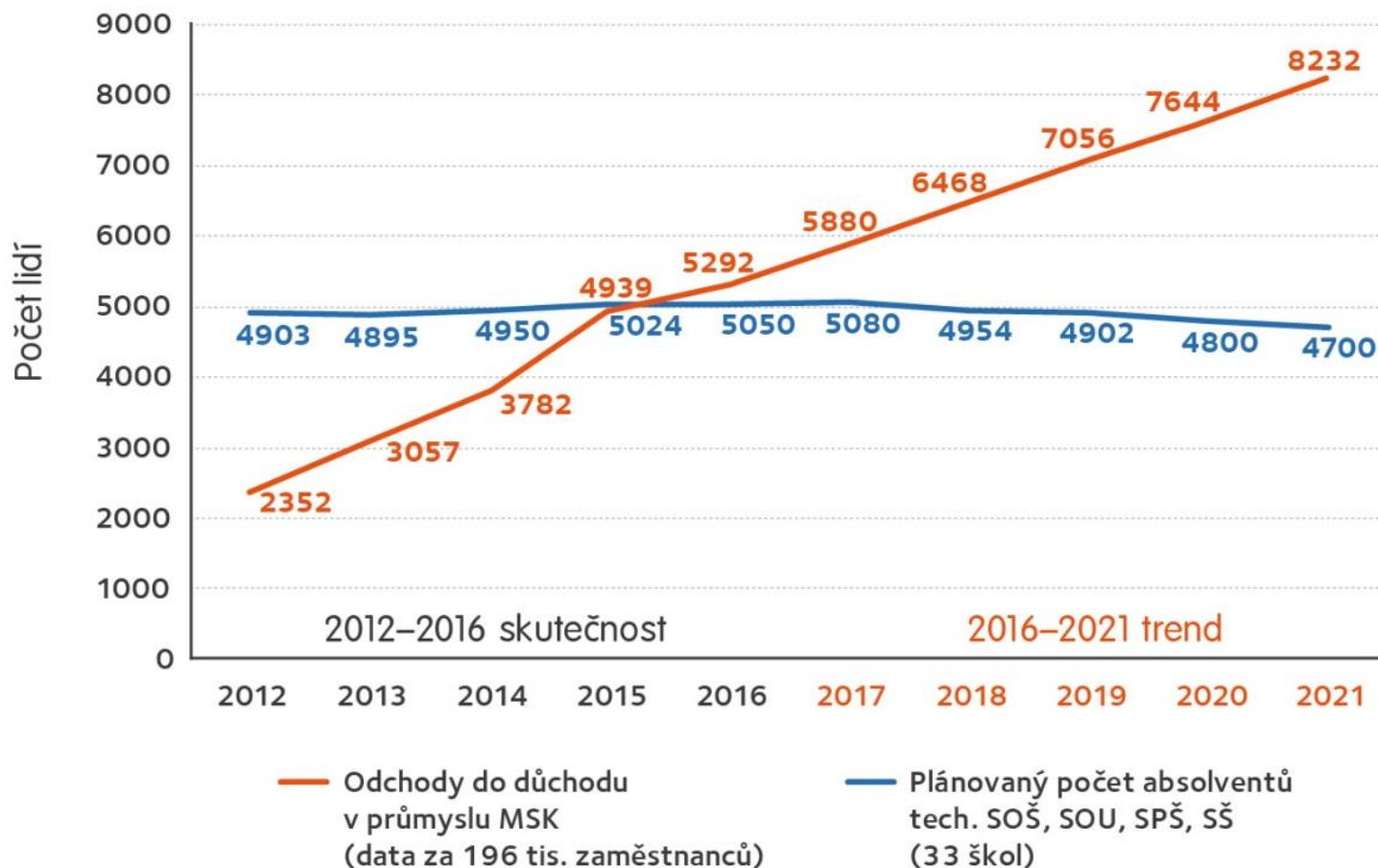
Martin LEHOCKÝ

Personální ředitel VITKOVICE a.s..

- Více než polovině českých firem chybí technicky vzdělaní odborníci (Zdroj: CzechInvest 2012)
- Nedostatek technicky vzdělaných absolventů - od roku 2005 se zvýšil počet VŠ o 110 tisíc, techniků ale jen o 10 tisíc (Zdroj: ČSÚ)
- Struktura ČR školství neodpovídá potřebám ekonomiky a průmyslu (40% zaměstnanci průmyslu → jenom 29% studentů nastupuje na tech. obory)
- Ve strojírenství je o 1500 více volných pracovních míst než vycházejících absolventů škol (Zdroj: SPČR 2012)
- Téměř 20 tisíc zaměstnanců průmyslu během 5 let odejde do důchodu (2352 → 5292 zam. ročně v letech 2012 – 2016) (Zdroj: SPČR 2012)
- Demografický vývoj – 90. léta: 1/4 zaměstnanců > 45 let, současnost: cca 40% zaměstnanců (Zdroj: SPČR 2013)
- Velké průmyslové podniky mají dnes 67 % zaměstnanců starších 40 let, přičemž 32 % je starších 50 let !

NEPŘÍZNIVÝ VÝVOJ NA PRACOVNÍM TRHU

- Po roce 2016 nastane absolutní nedostatek technicky vzdělaných absolventů škol (Moravskoslezský kraj)



- Společnostem skupiny Vítkovice chybí v průměru 60 – 70 dělnických pozic měsíčně, primárně v profesích strojný zámečník, frézař, svářeč, montér ocelových konstrukcí.
- V profesích projektant, konstruktér, technolog, kvalitář a dalších technicko-administrativních pozicích chybí společnostem skupiny Vítkovice v průměru 50 – 60 kvalifikovaných zaměstnanců.
- Do roku 2016 bude v důchodovém věku 5% z celkem 8,5 tisíc zaměstnanců našich společností, z toho 2/3 tvoří dělnické profese.
- Průměrný věk zaměstnanců skupiny Vítkovice je 44 let.
- 63% zaměstnanců skupiny je starších 40 let, přičemž 36% tvoří zaměstnanci starší 50 let.

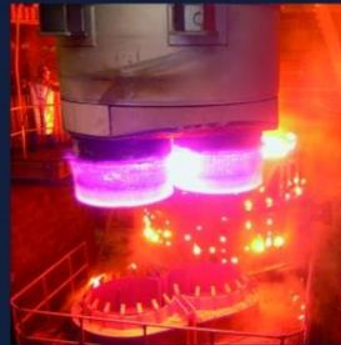
HROMADNÉ PRODUKTY



ENGINEERINGOVÉ OBORY



- Počet zaměstnanců ve skupině: 8.500
- Počet ročních nástupů (2012): 1055
- Z toho absolventů SŠ/VŠ: 78 (7%)
- Počet ročních výstupů (2012): 970
- Přirozená fluktuace: 9-10 %
- Nemocnost: 4,3 %
- Průměrný počet otevřených pozic: 100 – 130
- Počet SŠ/VŠ v adaptačním procesu: 165
- Počet zpracovaných životopisů/měs.: 450 – 500
- Počet zaměstnávaných cizinců: 270



**JAK ZÍSKAT, UDRŽET a ROZVÍJET
KVALITNÍ & KVALIFIKOVANÉ ZAMĚSTNANCE?**

PRIORITY HR V OBLASTI ZAJIŠTĚNÍ ZAMĚSTNANOSTI

1. **Stabilizace a udržení** kvalifikovaných zaměstnanců a klíčových profesí ve společnostech (motivace, sociální programy, rozvojové programy, talent management)
2. **Adaptační programy** pro nově nastupující SŠ a VŠ absolventy
3. **Prohlubování a zvyšování kvalifikace** současných zaměstnanců s důrazem na multiprofesnost (firemní akademie, dočasné přidělení, apod.)
4. Intenzivní **personální marketing** pro získání kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce (aktivní recruitment, dny otevřených dveří, veletrhy...)
5. Výchova specialistů prostřednictvím **vlastní technické školy (VSPŠ)** s preferencí vybraných výučných i maturitních oborů (motivace – prospěch. a firemní stipendia)
6. Podpora a **zvyšování povědomí o přírodovědných a technických oborech** pomocí personálního marketingu na cílovou skupinu rodičů, žáků ZŠ, výchovných poradců

Cíle PERSONALISTIKA

- ☛ Cíl 1: VYTVOŘIT KOMPLEXNÍ SYSTÉM V OBLASTI VYBĚRU ZAMĚSTNANCŮ
- ☛ Podcíl 1.1.: Využití širšího portfolia forem náboru
 - M: zvýšení ze 2 forem na 4
 - A: zvýšení počtu zájemců o zaměstnání, kvality výběru, pozitivní reklamy firmy
- ☛ Podcíl 1.2.: Personální posílení v oblasti náboru o 2 zaměstnance
 - M: 1 zaměst-ec k 1.1.2013, 1 zaměst-ec k 1.2.2014
 - A: zkvalitnění výběru a zajištění komplexnosti výběru
- ☛ Podcíl 1.3.: Navrhnout zásady výběru zaměstnanců i absolventů
 - M: počet zrealizovaných výběrových rozhovorů a přijatých uchazečů
 - A: zefektivnění a zprůhlednění procesu výběru
- ☛ Podcíl 1.4.: Navrhnout zásady výběru a přípravy personálních záloh
 - M: procento vybraných a uplatněných personálních záloh z počtu uvolněných klíčových pracovních pozic, vytvořená metodika
 - A: snížení nákladů a rizika v případě přijetí z externích zdrojů a řešení zastupitelnost
- ☛ Podcíl 1.5.: Zkvalitnění systému adaptace zaměstnanců vč. absolventů škol
 - M: počet zaměst-ců, kteří zůstanou v PP po ukončení adaptace
 - A: zefektivnění procesu uplatnění zaměst-ců ve společnosti
- ☛ Cíl 2: ZAHÁJENÍ TVORBY KOMPETENČNÍCH MODELOŮ
 - M: vytvoření min. 3 vzorů pro firemní akademii
 - A: jednotný a transparentní systém pro personální práci
- ☛ T: 31.12.2014

Cíle VZDĚLÁVÁNÍ

- ☛ Cíl 1: ROZVOJ SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ, ZEJMENA S PODPOROU ESF
 - M1: realizace projektů s podporou ESF v hodnotě min. 6 mil. Kč,
 - M2: dotace na mzdy projektového týmu – cca 1,5 úvazku
 - A: úspora nákladů a zvýšení efektivity vzdělávání a posílení zainteresovanosti všech zapojených stran do přípravy, realizace a vyhodnocení rozvojových aktivit
- ☛ Cíl 2: VYBUDOVÁNÍ FIREMNÍ AKADEMIE
 - M1: vytvoření min. 3 programů Akademií
 - A: zajištění komplexního vzdělávání pro vybrané skupiny

LIDÉ JSOU KLÍČOVOU PRIORITOU SKUPINY A JEJÍHO ROZVOJE



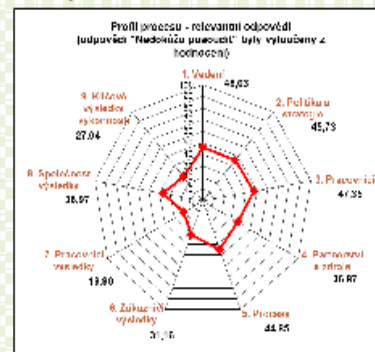
Mise:

BÝT PARTNEREM S PROFESIONÁLNÍM PŘÍSTUPEM PŘI ZAJIŠTĚVÁNÍ A ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ VEDOUČÍ KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI SKUPINY VÍTKOVICE.

Vize:

- ☛ HR útvary jako respektovaní, profesionální partneři
- ☛ Rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců systematickým vzděláváním
- ☛ Zajistit dlouhodobě požadovaný stav zaměstnanců s odpovídající kvalifikací
- ☛ Konkurenceschopné odměňování a motivace odpovídající kvalifikaci a vykonávané práci
- ☛ Agenturní zaměstnávání jako jeden ze zdrojů získávání kmenových kvalifikovaných zaměstnanců

RADAR: průměr 38%



Cíle ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ

- ☛ Cíl 1: JEDNOTNÁ PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ V RÁMCI KS A VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ
 - M1: 100% připojení všech společností v ČR k jednotným pravidlům
 - A: zpracování analýzy současného stavu a uspořádání workshopu pro zástupce společnosti
- ☛ Cíl 2: VYTVOŘENÍ JEDNOTNÉHO SYSTÉMU FORMALNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
 - M1: analýza stávajícího systému hodnocení
 - M2: vypracování 1.návrhu metodiky hodnocení
 - M3: Připravit seznámení zaměstnanců s novým systémem
 - M4: Provést pilotní program v jedné ze společností
 - A: vtažení managementu do procesu
- ☛ T: 31.12.2015

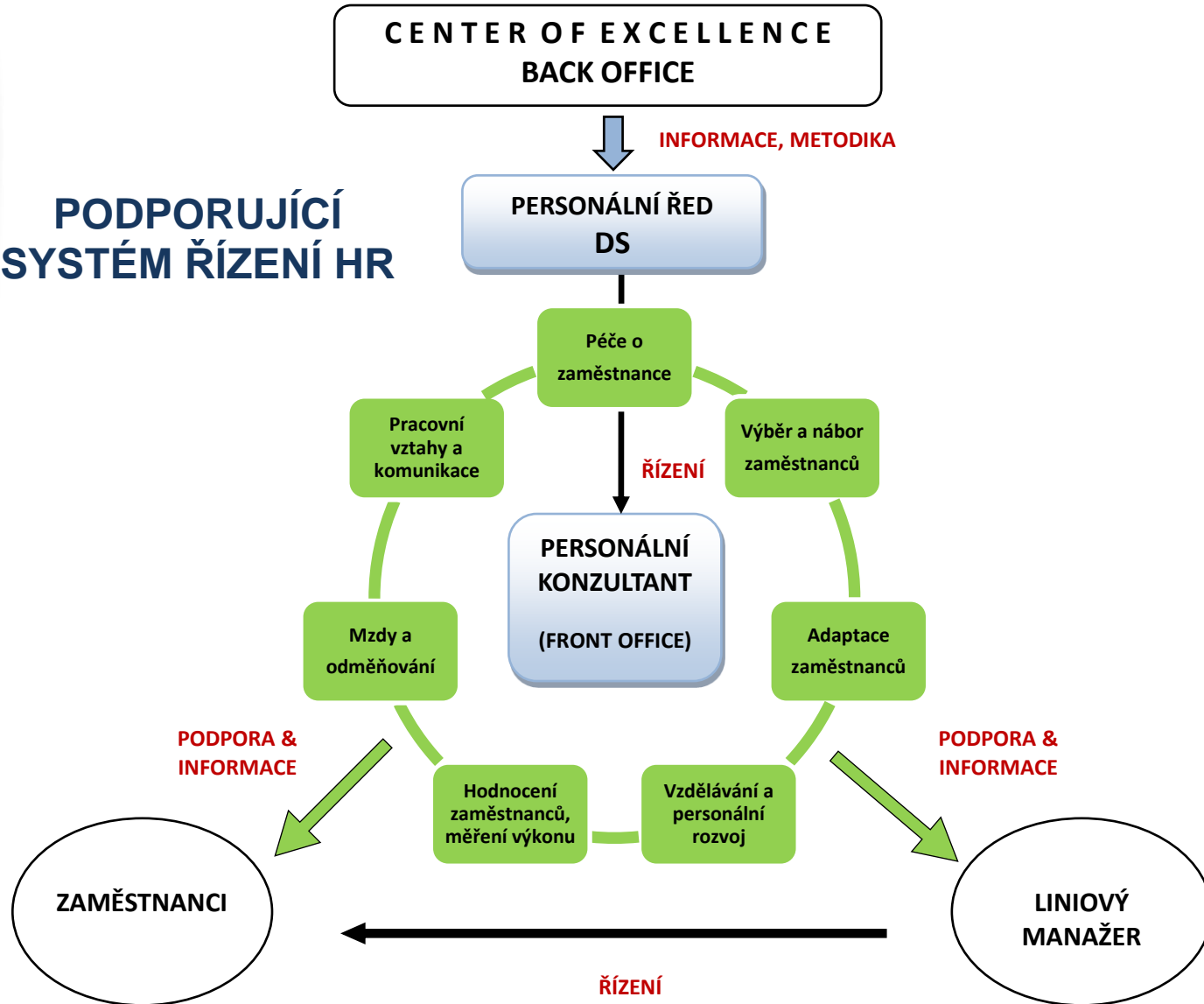
Cíle SOCIÁLNÍ ROZVOJ

- ☛ Cíl 1: ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ A VEŘEJNOSTI O SOCIÁLNÍ POLITICE
 - M1: zvýšení zájmu o benefity – o 20%
 - M2: anketa o povědomí
 - M3: vybudování min. 4 multimediálních kiosků
 - A flexibilita předávání informací, efektivnější forma než-li papírová firma či lidský faktor
- ☛ Cíl 2: OPTIMALIZACE BENEFITŮ
 - M1: anketa – znalost benefitů, výhodnost benefitů, návrh nových benefitů
 - A: zvýšení zájmu o benefity (daňové uznatelné náklady)
- ☛ T: 31.12.2014

Cíle KOMUNIKACE

- ☛ Cíl 1: ZEFEKTIVNĚNÍ KOMUNIKACE TÝMOVÝM ŘEŠENÍM HR
 - M1: zefektivnění plnění úkolů, zpětná vazba pomocí ankety v rámci HR
 - A: vlastní zkušenosti vč. zkušenost okolních firem
- ☛ Podcíl 1.1.: Posílení týmové spolupráce a komunikace HR s ostatními útvary
 - M: zapojení HR do „kompetenčních modelů HR manažera“, tvorby metodik „hodnocení a výběr zaměstnanců“ + zpětná vazba (měřítko změny spokojenosti)
 - A: zefektivnění systému společných porad, sledování strategie průřezově DS + feedback
- ☛ Cíl 2: POSÍLENÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE HR ÚTVARŮ
 - M: realizace výjezdni porad útvary HR 1 x ročně
 - M: anketa, dotazník
 - A: lepší spolupráce mezi všemi HR
- ☛ Cíl 3: VYTVOŘENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE HR
 - M: anketa
 - A: efektivnější řešení problémů
- ☛ Podcíl 3.1.: Posílení zapojení top manažerů a nadřízených do rozvoje zaměstnanců
 - M: účast manažerů na přípravě, zahájení i ukončení akademií spolu s HR, účast na hodnotících workshopech se vzdělavateli, celkem min. 4 x účast za akademii
 - A: reflektování potřeb každého oddělení a úseku do rozvoje zaměstnanců, vyčíslení přidané hodnoty investice do rozvoje
- ☛ T: 31.12.2014

PODPORUJÍCÍ SYSTEM ŘÍZENÍ HR

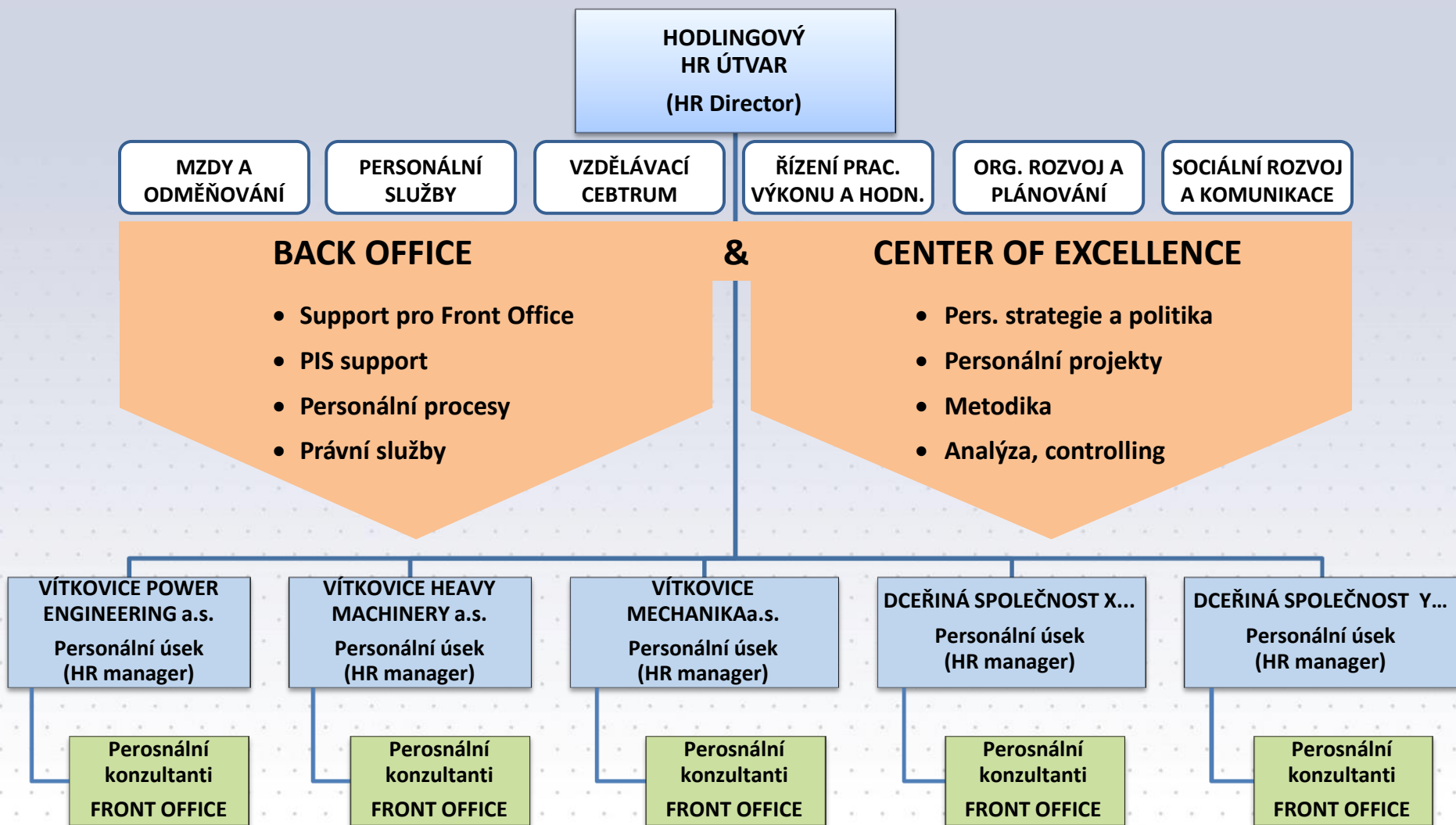


- Vedení personální agendy
- Řešení problémů a stížností
- Právní pomoc
- Stravování a důchody
- Komunikace a informace

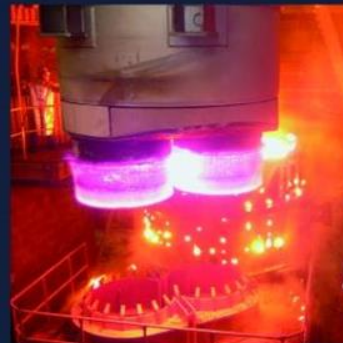
- Výběr a nábor, výb. řízení
- Adaptační proces
- Analýza vzděl. potřeb a plán vzděl.
- Hodnocení pracovníků (asist.)
- Právní pomoc v pers. otázkách
- Řešení personálních problémů



STRUKTURA ŘÍZENÍ HR ÚTVARŮ



- JEDNORÁZOVÉ ČI **KRÁTKODOBÉ** AKTIVITY ZACÍLENÉ NA OKAMŽITÉ ŘEŠENÍ ABSENCE PERSONÁLNÍCH ZDROJŮ (proces náboru a výběru zaměstnanců)
- **STŘEDNĚDOBÉ** PROJEKTY NAVAZUJÍCÍ NA PERSONÁLNÍ PLÁNY JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTÍ (plánování, systém přípravy a rozvoje zaměstnanců)
- ELIMINACE „POŽÁRŮ“ A POTENCIÁLNĚ HROZÍCÍHO NEDOSTATKU LZ PROSTŘEDNICTVÍM **PRŮBĚŽNÝCH** AKTIVIT A PROJEKTŮ (proces stabilizace zaměstnanců)
- **DLOUHODOBÉ** PROJEKTY S VÝHLEDEM NĚKOLIKA LET ZAMĚŘENÉ NA BUDOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÉ ZÁKLADNY (strategická opatření)



1. ŘEŠENÍ OKAMŽITÝCH POTŘEB SPOLEČNOSTI

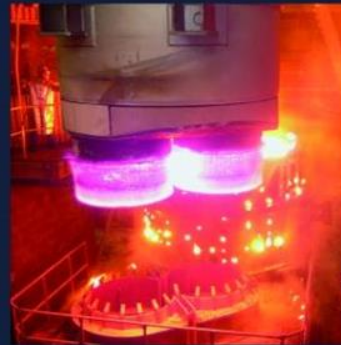
1. ŘEŠENÍ OKAMŽITÝCH POTŘEB SPOLEČNOSTI

- **Aktivní náborová politika**
 - doporučení zaměstnanců ve skupině
 - aktivní účast na specializovaných „job“ veletrzích
 - dny otevřených dveří pro veřejnost
 - speciální dny otevřených dveří pro VŠ absolventy
 - exkurze pro SŠ/VŠ v provozech společností – 1500 st./rok
 - 35% e-recruitment, 49% reakce uchazečů, 16% přímý dotaz na personálním centru & vyhledávání na job portálech
- **Náborové centrum**
 - centrální náborové středisko – Pers. a vzděl. centrum VTK
 - standardizované výběrové postupy, AC
 - měsíčně zpracováno cca 500 CV, 65% TH a 35% D → databáze
 - 30% uchazečů pozváno na základě CV na interview → doporučeno 19% do 2. kola, z celkového počtu uchazečů 5%.
 - psychologická laboratoř

OVĚŘENÉ POSTUPY RECRUITMENTU

- e-recruitment, job portály
- cílená inzerce v odborných a úzce zaměřených médiích
- přímé oslovení firem / zaměstnavatelů
- dny otevřených dveří pro studenty
- reference kolegů, známých
- jasná a přesná specifikace pracovní pozice

- rychlá odezva na zasláné CV
- zkrácení doby výběrového procesu
- databáze uchazečů – aktivní/pasivní
- standardizace procesů výběru (pohovor, testy, případovky)
- adaptační proces, mentoring



2. STŘEDNĚDOBÁ OPATŘENÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ ZAMĚSTNANOSTI

2. STŘEDNĚDOBÁ OPATŘENÍ HR - PŘEDCHÁZENÍ

- **Personální plánování** – analýza personálních potřeb s ohledem na požadavky výroby a zakázkovou naplněnost

4.4.1 Detail k zaměstnanosti a mzdovým nákladům dle oborů , PJ, NS (roční plán)

PBU, obor, PJ, NS	funkce, profese	Rok 2013			
		Počet zam	Průměrná mzda	MN-OON	Náklady na vzdělávání
Obrobna kalírna a frézovna	brusič kovů				
	kalič				
	soustružník kovů				
	frézař				
	rýsovač				
	vřtař				
Montáž	lakýrník				
	strojní zámečník				
	svařeč				
Réžie	ostatní dělnické profese				
Mistři a ostatní TH pracovníci ve výrobě	Mistři a ostatní TH				
Engineering a obchod	projektant, konstruktér				
	referent pro marketing, prodej a nabídku				
	specialista pro výstavbu IC				
	ostatní TH funkce				
Ostatní TH	TP řízení jakosti				
	projektant, konstruktér				
	ostatní TH funkce				
	ředitelé				

4.4. Zaměstnanost, mzdové náklady, produktivita práce VDO (3-letý plán)

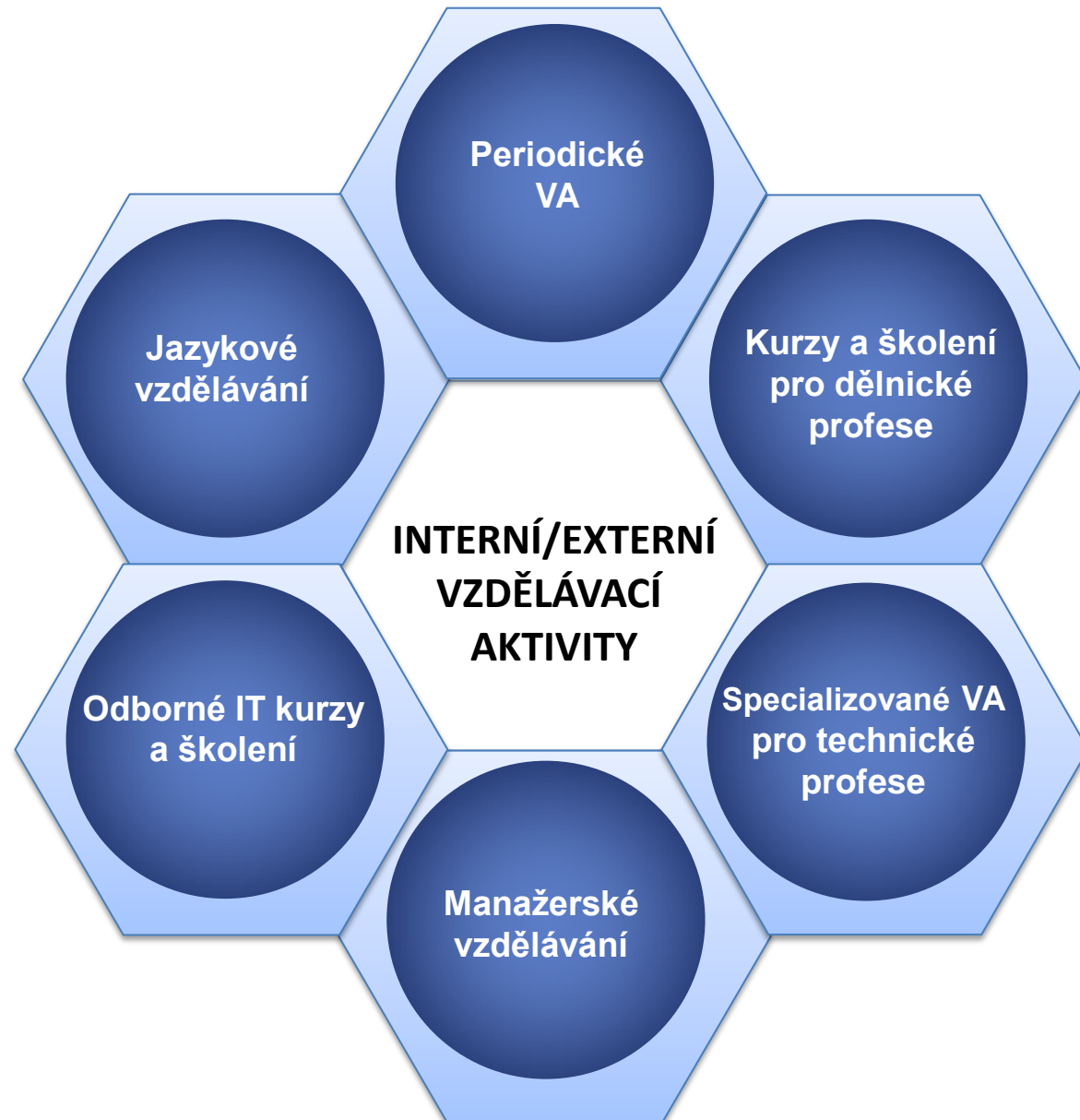
Kategorie – přepočtené počty, náklady	m.j.	12	13	14	15
ZAMĚŠTNANCI CELKEM - koncový fyz. stav	osob				
ZAMĚŠTNANCI CELKEM - přepočtený stav	osob				
<i>z toho: THP</i>	osob				
<i>režijní dělníci</i>	osob				
<i>výrobní dělníci</i>	osob				
Nakupovaná pracovní síla	osob				
Mzdové náklady bez OON	tis. Kč				
OON	tis. Kč				
Mzdové náklady celkem	tis. Kč				
Průměrná mzda z MN-OON	Kč				
Náklady na vzdělávání	tis. Kč				
Náklady na nákup pracovní síly	tis. Kč				
Výkony na zaměstnance	Kč				
Přidaná hodnota na zaměstnance	Kč				
Přidaná hodn. na zam. vč. nákupu prac. síly	Kč				

2. STŘEDNĚDOBÁ OPATŘENÍ HR – REAKCE NA TRH

- **Adaptační program nových zaměstnanců a absolventů**
 - úvodní prezentace VMG, seznámení s činností a aktivitami
 - mentoring, shadowing
 - workshopy s absolventy SŠ/VŠ 2x ročně
- **Rekvalifikační programy (svářeč, obráběč)**
 - reakce na akutní nedostatek těchto profesí
 - důraz na multiprofesnost
- **Firemní akademie (Akademie knowledge managementu)**
 - přechod od nárazových kurzů k systematickému a komplexnímu vzdělávání vybraných klíčových profesí
 - FA mistry, technik jakosti, svářeč, nákup, technolog, obráběč, obchodník, personalista
 - sdílení know-how, příklady dobré praxe, komplexnost
 - budování DC
- **Program personálních rezerv (talent management)**
- **Průběžné jazykové vzdělávání na všech úrovních**



STRUKTURA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VMG

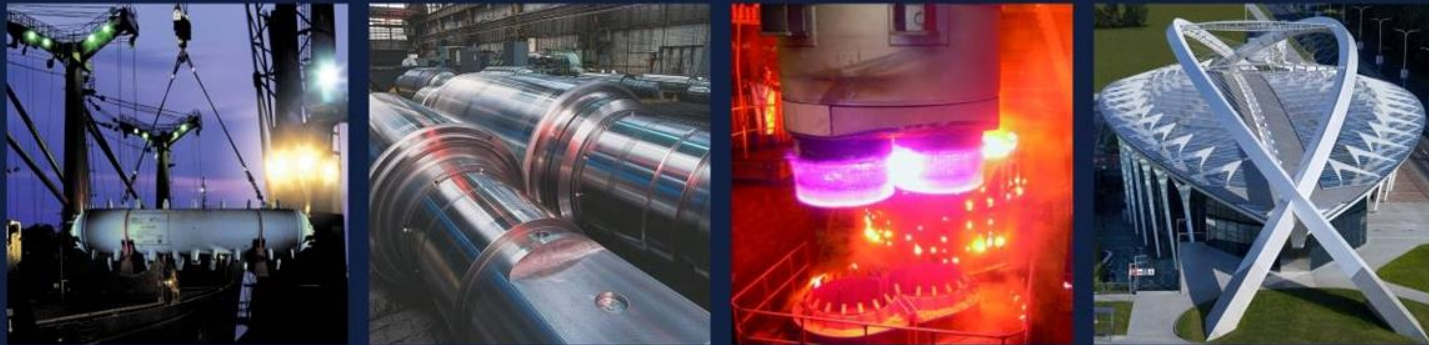


2. STŘEDNĚDOBÁ OPATŘENÍ HR – VZDĚLÁVÁNÍ

- Počet proškolených zam. 2012: 8.197
- Celkové náklady na vzdělávání: 13 mil Kč
- Z toho proškoleno z projektů ESF: 327 zam.
- Z toho interní VA – vlastní lekt. tým: 4.625 zam.
- Interní lektorská základna: 30 lektorů

- Interní VA: 41%, Externí: 8%, Jazykové vzdělávání: 39%, Svářečské kurzy: 12%

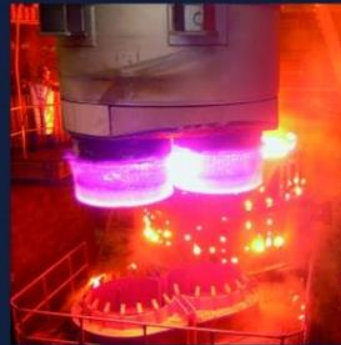
- Organizace a realizace VA – Personální a vzdělávací centrum, 13 učeben, digitální jazykové laboratoře, 3D učebna, IT učebny



3. PRŮBĚŽNÁ A KONTINUÁLNÍ OPATŘENÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ ZAMĚSTNANOSTI

3. UDRŽET KVALITNÍ ZAMĚŠTNANCE JE PRIORITY

- **Sociální politika, zaměstnanecké programy**
 - rekondiční pobyty zaměstnanců
 - program zdraví pro klíčové zaměstnance
 - příspěvek na životní a pnez. pojištění
 - příspěvek na stravování
 - týden dovolené nad rámec ZP
 - zvýhodněné obchodní podmínky u partnerů zaměstnavatele
 - možnost ubytování zaměstnanců
 - atd.
- **Mzdová politika společnosti**
 - standardizace a unifikace mzdové politiky ve skupině
- **Motivační programy pro zaměstnance**
 - prémiový systém postavený na výkonových ukazatelích
- **Psychologická poradna**



4. STRATEGICKÉ A DLOUHODOBÉ AKTIVITY

4. MYSLÍME NA BUDOUCNOST - PŘÍPRAVA

- **VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ, PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYM.**
 - příprava budoucích zaměstnanců v preferovaných oborech – nástup cca 30-40 absolventů / rok
 - možnost firemních stipendií – závazek studenta odpracovat 4 roky ve společnosti
 - odborné praxe a stáže v provozech skupiny
 - VSPŠ - vznik 2008, 1500 žáků, odborné učebny, dílny, laboratoře
 - 22 vzdělávacích oborů (10 MS, 12 VL + 2 nadst. studium) - stroj., mechanici, zámečníci, elektro, nástrojáři, obráběči ...
- **Svářečská škola**
 - příprava svářečských odborností v rámci firemní akademie
 - rekvalifikace na svářeče, zvyšování kvalifikace
- **Centrum celoživotního vzdělávání u VSPŠ**
 - rekvalifikace v preferovaných oborech, zvyšování kvalifikace
 - proškoleno přes 2000 zaměstnanců

4. MYSLÍME NA BUDOUCNOST - PŘÍPRAVA

- **Strategické aktivity dlouhodobého charakteru**
 - exkurze žáků, studentů a pedagogů ZŠ/SŠ/VŠ podle speciálně připravených programů / 4420 účastníků v r. 2012
 - účast pracovníků HR a pedagogů VSPŠ na třídních schůzkách na ZŠ
 - speciální programy pro děti a mládež v rámci Dne otevřených dveří ve VTK
 - Intenzivní spolupráce s VŠ, především VŠB-TUO, VUT Brno
 - Propagace přírodovědných a technických oborů
 - Účast na projektech popularizujících tech. obory
 - Iniciace projektu Dolní oblasti Vítkovic jako společenského, kulturního ale především vzdělávacího centra
 - Projekt interaktivního Světa techniky
 - Budování Science Technology Centra v DOV
 - Popularizace tech. oborů jako perspektivního zaměstnání

- Udržitelná konkurenceschopnost
- Udržitelný rozvoj
- Předávání a udržení jedinečného know-how
- Společenská odpovědnost

DĚKUJI ZA POZORNOST

Martin Lehocký
martin.lehocky@vitkovice.com