

creative  
skills  
europe

Evropská platforma pro vzdělávání a školení  
v audiovizuálním sektoru a sektoru živých vystoupení

# SÁZKA NA JISTOTU ROZVOJ ŠKOLENÍ A PRACOVNÍ SÍLY

Sada nástrojů pro rozvoj personálních řešení  
podporujících investice do dovedností  
v kreativním sektoru



## Řada Creative Skills Europe

Pět cílených publikací pro inspiraci podniků a profesionálů z evropských kreativních sektorů k tomu, aby se zapojili do školení a rozvíjeli řešení uzpůsobená pro rozvoj dovedností a řízení profesní dráhy.

- **O krok napřed – školení pro inovace**

Správné praxe rozvoje dovedností v Evropě podporující strukturální transformace kreativních sektorů

- **Sázka na jistotu – rozvoj školení a pracovní síly**

Sada nástrojů pro rozvoj personálních řešení podporující investice do dovedností v kreativním sektoru

- **Je to nový svět – školení v digitální éře a pro ni**

Příklady úspěšných programů a nástrojů pro kreativní profesionály v digitálním prostředí

- **Spojujeme síly – financování našich potřeb školení**

Doporučení pro rozvoj programů financování školení v kreativním sektoru

- **Plodná spolupráce – přístup ke školení prostřednictvím sociálního dialogu**

Příklady iniciativ sociálních partnerů, jež podporují rozvoj dovedností a profesní dráhy v evropských kreativních sektorech

Publikace připravila Daphne Tepperová, projektová ředitelka, Creative Skills Europe

Grafický návrh: Laurence Dierickx

Vydáno v březnu 2019

*Projekt byl podpořen Evropskou komisí.  
Tato publikace odráží pouze názory autorů  
a Komise neručí za jakékoli použití informací  
v ní obsažených.*



# Úvod

**Z**ajistit, aby byli profesionálové vybaveni správnou sadou dovedností proto, aby mohli čelit současným a budoucím výzvám, je klíčové jak pro přežití podniků, tak pro zajištění profesních drah jednotlivců.

Na evropské a národní úrovni zaujal rozvoj dovedností ústřední místo ve strategiích veřejných politik s cílem bojovat s nezaměstnaností a chránit kvalitu a konkurenceschopnost našich ekonomik. Profesní školení je však komplexní oblastí aktivit, které vyžadují zapojení různých zúčastněných stran a neustálé povědomí o vývoji a potřebách v terénu.

Creative Skills Europe, evropská platforma pro vzdělávání a školení v audiovizuálním sektoru a sektoru živých vystoupení, je projekt, jenž si klade za cíl sběr informací a rozvoj nástrojů, které sektoru pomohou, aby dovednosti uzpůsobil realitě daného oboru.

Platforma Creative Skills Europe, organizovaná partnerskými evropskými odborovými svazy, zaměstnaneckými organizacemi a národními dovednostními institucemi, staví na znalostech sektoru o jeho vlastním vývoji a potřebách. Snažila se o vytvoření synergie na národní a evropské úrovni a inspirování nových druhů aktivit, jak na firemní úrovni, tak kolektivním způsobem na úrovni sektoru. Jejím cílem bylo rozvířit diskusi o potřebách rozvoje dovedností v našem sektoru a podpořit iniciativy, které na tyto potřeby reagovaly.

Po první fázi aktivit (2014–2016), jež vedla k rozpoznání klíčových trendů majících vliv na dovednosti a kompetence v našich sektorech, jsme se rozhodli vést spolupráci z pohledu konkrétních potřeb vyplývajících z daného oboru.

V letech 2017–2018 byly v různých evropských městech pořádány tematické workshopy na téma inovací, personálního managementu, digitálního prostředí a úlohy sociálního dialogu. Během těchto setkání byly sdíleny dostupné informace o našich trzích práce, byly studovány kvalitativní analýzy klíčových trendů a zúčastněným stranám, jež zastupovaly orgány, instituce a oborové zástupce činné ve vzdělávání a školení, byly představeny správné praxe dovednostních řešení.

Hlavní výsledky těchto výměn jsou představeny v uvedené řadě publikací.



# Rozvoj dovedností pro udržitelné podniky a profesní dráhy

**O**svojení nových profesních dovedností může vycházet vstříc různým potřebám a může být motivováno různě, např.:

- (1) Potřebou profesionálů dohnat technický vývoj;
- (2) potřebou důležitého zdravotně-bezpečnostního školení;
- (3) nutností adaptace na digitální prostředí;
- (4) někteří si mohou potřebovat osvojit nové soubory dovedností s tím, jak se jejich profese vyvíjejí;
- (5) někteří se mohou chtít nebo potřebovat přeškolit a přejít na nové povolání;
- (6) jiní mohou chtít budovat na svojí odbornosti a novém souboru dovedností, aby rozvinuli a prozkoumali nové profesní příležitosti.

Profesní výcvik je tedy důležitý, jak pro rozvoj podniků, tak pro profesní dráhy jednotlivců.

Osvojení si nových profesních dovedností je možné ve formálním nebo neformálním prostředí a v dnešní době může být provázeno řadou digitálních nástrojů, které učení činí dostupnějším a jeho organizaci snadnější. Současné nabízení příležitostí školení a integrace těchto příležitostí do rozvojové strategie společnosti jistě není malým úkolem. Vyžaduje udržování kroku s potřebnými dovednostmi, předvídání změn, udržování konstruktivního dialogu se zaměstnanci, rozpoznání relevantních školicích programů a řešení k jejich financování.

Vyvstává řada otázek:

- (1) Jak rozvinout školicí strategie ve velmi malých podnicích, které nemají „personální oddělení“ tak, jako tomu je ve velkých firmách?
- (2) Jak stanovit prioritu variant školení při omezených prostředcích k jejich financování?
- (3) A co školení lidí, kteří pracují na základě krátkodobých smluv a/nebo nejsou v zaměstnaneckém poměru?

V různých evropských zemích byly vyvinuté personalistické nástroje, které mají pomoci velkým a malým organizacím v kulturních a kreativních sektorech, aby se stali aktivnějšími, co se týče školení a rozvoje pracovní síly. Ve firmách a na úrovni sektorů byla provedena hodnocení dovedností a k dispozici jsou v různých evropských jazycích profily podle povolání u jednotlivých profesí tvořících naše sektory.

Objevily se, a ukázaly se jako velmi užitečné, i experimenty, které se soustředí na velmi malé podniky a jejichž cílem je podpořit je ve všech personálních věcech, včetně školení. Existují i příklady organizací, které se rozhodly investovat do školení, a jeho část zpřístupnit i nad rámec vlastních zaměstnanců. Otevírají se nové způsoby pohledu na kreativní ekosystém a na velký a zvyšující se počet nezávislých pracovníků, díky němuž prospívá.

Univerzity, umělecké školy a další organizace prvotního vzdělávání se konečně čím dál tím více zajímají (a ti, kdo je financují) o lepší spojení se světem práce. Mnohé vzdělávací instituce pracují na rozvoji školicích programů průběžného vzdělávání a mají veškerý zájem na vývoji nabídky, která bude reagovat na potřeby sektoru.

# Dovednostní řešení: inspirace z Evropy

## Školení a rozvoj pracovní síly v sektoru živých vystoupení

Instituce v sektoru živých vystoupení pracují při produkci představení a oslovování publika s velkým množstvím různých profesionálů. Podle jejich velikosti a modelu financování mají větší či menší počet zaměstnanců, ale všechny musí zajistit, aby lidé, se kterými spolupracují, měli ty správné dovednosti k práci na pódiu, nebo mimo něj, bezpečným, tvůrčím a efektivním způsobem.

V Belgii aktualizovala svoji školicí strategii v roce 2014 Opera Flandry v rámci širší revize svých personálních priorit. Nový plán školení se skládá ze čtyř pramenů aktivit: povinných školicích aktivit, jako např. ohledně bezpečnosti, z aktivit zacílených na sběr znalostí o potřebách společnosti (průzkum mezi managementem a zaměstnanci, roční setkání ohledně zpětné vazby) školicích aktivit týkajících se vývoje v prostředí (technického, digitálního, stárnutí pracovní síly atd.) a školicích aktivit, jež mají za cíl zlepšení situace zaměstnanců (prevence stresu a vyhoření, obtěžování atd.). Tyto linie aktivit jsou shromážděny v katalogu školení; některá školení jsou povinná (např. ta pro manažery), a jiná jsou přístupná všem, kdy účast na nich je dobrovolná. Najít si čas na školení během napjatých produkčních rozvrhů je samozřejmě výzvou, ale závazek vedení a manažerů je důležitý proto, aby školicí strategie mohla být realizována a aby bylo dosaženo výsledků, které se celkově projeví na pracovní síle.

### Pro více informací:

<https://operaballet.be/en>

Pro menší organizace a sektorové iniciativy může být přinesení dalších financí či know-how důležitým podpůrným faktorem. Ve Vlámku „Sociální fond pro sektor živých vystoupení“ (Sociaal Fonds Podiumkunsten, SFP) identifikuje školicí potřeby sektoru, organizuje krátkodobá školení a redistribuuje školicí granty. Také organizuje neformální síť personálních manažerů.

### Pro více informací:

<https://podiumkunsten.be/english/118/who-we-are/510>

Jiným příkladem společné sektorové iniciativy zacílené na vývoj nástroje z otevřených zdrojů ke službám celému sektoru živých vystoupení je Vzdělávací projekt pro evropské divadelní techniky. Byl v rámci něj vytvořen kurz zacílený na kompetence a testovací proces k získání osvědčení evropské úrovně 2 o bezpečné práci na jevišti. Namísto pouhého testování základních teoretických znalostí se testovací proces dívá na rozpoznání dovedností, které si člověk osvojil v průběhu kurzu. Příručky pro učitele a studenty jsou zdarma k dispozici na webových stránkách projektu a partneři nyní pracují na školení zkoušejících a mentorů, a také na uznání a kredibilitě osvědčení v Evropě pomocí principu otevřené známky.

### Pro více informací:

<http://stage-tech-edu.eu/>

## Kreativní výměna funkční díky vzájemnosti

**C**inéFabrique je francouzská vyšší filmová a multimediální škola, jež poskytuje bezplatný úvodní tříletý kurz zakončený zkouškou. Byla založena v oblasti Auvergne-Rhône-Alpes a dělá se na ni národní zkouška. V každém ročníku škola vzdělává 30 studentů (stejný počet mužů a žen) v scénáristice, produkci, obrazu, zvuku a střihu.

Cílem školy je umožnit studentům osvojení si teoretických a praktických znalostí, které jim usnadní profesní integraci. Školení je zakončeno titulem, který vydává škola, a odborným bakalářským titulem (Licence professionnelle). Třetí ročník nabízí program duálního vzdělávání, který byl umožněn díky uskupení zaměstnavatelů (Groupement d'employeurs Cinéma et Audiovisuel). Jde o uskupení, jež zaměstnává 30 studentů/učňů po dobu 11 měsíců a organizuje jejich rotaci v rámci různých firem, jež jsou členy uskupení.

### Pro více informací:

<https://cinefabrique.fr/en/>

Jedním z cílů projektu Kreativní a kulturní dovednosti ve Spojeném království je poskytnout zaměstnavatelům a poskytovatelům školení rady a vedení ohledně učňovství a náborových praktik pro vstupní úroveň. Podporují také vývoj norem pro učně zaměstnavateli a nabízejí odborné zkušenosti při určování příslušných norem a výběru poskytovatele školení pro učně. Mezi ostatními svými službami vydal projekt Creative & Cultural Skills Průvodce učňovskými obory pro manažery, jež obsahuje jasné odpovědi na všechny otázky, které by k tomuto programu mohl zaměstnavatel mít. Jde o skvělý příklad praktického personálního nástroje vyvinutého na úrovni sektoru ke zlepšení souboru dovedností a diverzity pracovní síly, a ke zlepšení náborových praktik.

### Pro více informací:

<https://ccskills.org.uk/>

[https://ccskills.org.uk/downloads/A\\_Mangers\\_Guide\\_to\\_Apprenticeships.pdf](https://ccskills.org.uk/downloads/A_Mangers_Guide_to_Apprenticeships.pdf)

V Belgii rada pro dovednosti pro mediální sektor – mediarte.be – vyvinula program nazvaný 'Stages Média,' jež spojuje nedávné absolventy (do 26 let věku) a dané odvětví. Dohlíží nad stážemi, co se týče náborového procesu a právních věcí, a také zajišťuje, že profesionální zkušenost bude hodnotná pro obě strany.

### Pro více informací:

<https://www.mediarte.be/fr/dossiers/stages/stages-media>

## Lepší porozumění kompetencím živých performerů

Vytvoření seznamu kompetencí potřebných k výkonu určitého povolání je velice užitečný nástroj, který lze využít v různých kontextech různými zúčastněnými stranami:

- (1) Pro orientaci – jaké dovednosti jsou potřebné a jaká je očekávaná úroveň odbornosti k výkonu mé práce? Jakou profesní dráhu mohu očekávat a jaké je nejrelevantnější školení?
- (2) Pro obnovení dovedností – jaké jsou moje současné dovednosti? Které dovednosti bych měl/a aktualizovat? Které nové dovednosti si mám osvojit předtím, než se budu ucházet o novou práci, nebo když budu uvažovat o profesní změně?
- (3) Pro budoucí účely na úrovni sektoru – jaký vývoj v současnosti probíhá v daném povolání? Jaké nové dovednosti jsou zapotřebí k reakci na tyto změny a jaké programy školení by měly být vytvořeny?

Kompetenční profily jsou též velmi ceněnými personálními nástroji, jež zaměstnavatelům pomáhají organizovat jejich činnost a distribuovat úkoly mezi jejich zaměstnanci, valorizovat kvalifikaci kolegů a identifikovat jejich potřeby školení.

V lednu 2018 Sdružený výbor pro zaměstnávání a školení ve francouzském sektoru živých vystoupení (CPNEF SV), složený ze zástupců asociací zaměstnavatelů a odborových svazů z daného sektoru, vytvořil podrobný soupis kompetencí, znalostí a know-how potřebného pro vystupující umělce. Cílem nebylo prosadit jednostranný pohled na to, kým by měl vystupující umělec být, ale naopak nabídnout nástroj k uvažování o jeho/její práci a způsobu její organizace.

V tomto dokumentu utváří profil vystupujícího umělce tři hlavní „balíčky dovedností“ (umělecký výraz, řízení profesní dráhy, prevence rizik a ochrana zdraví při práci) spolu se dvěma doplňujícími balíčky dovedností (rozvoj uměleckého projektu, umělecká intervence a kulturní akce). Tento popis kompetencí performerů otevírá cestu k dalším krokům na poli hodnocení dovedností, školení a změn. Obdobné kompetenční profily existují pro technická a administrativní povolání v sektoru živých vystoupení.

### Pro více informací:

<https://www.cpnfsv.org/metiers-spectacle/metiers-artistiques>



# Co si můžeme odnést a výhled do budoucna

## 1. Uvažování o kompetencích od samotného počátku: nábor na vstupní úrovni

**A**udiovizuální sektor a sektor živých vystoupení jsou oblíbené obory činnosti, jež každoročně přitáhnou velký počet mladých lidí, kteří se chtějí věnovat nějaké profesi v tomto průmyslu. Vstup do tohoto oboru je dosti kompetitivní a neformální náborové procesy často redukuje příležitosti mladých absolventů.

Některá povolání a obory činností však, zejména ty technické, mají stále nedostatek určitých profilů a v budoucích letech se očekává nedostatek dovedností v řadě povolání (vývojáři VFX, projektoví manažeři, fundraiseři, apod.).

Pracovní síla v našem odvětví je obecně považovaná za překvalifikovanou a s nedostatkem dovedností. Zvyšování dovedností pracovní síly na vstupní úrovni v průběhu profesní dráhy je proto důležitým úkolem, který by měl řešit současné potřeby a předvídat budoucí výzvy.

Zavedení formálních náborových procesů pomocí profilů založených na kompetencích a integrace nových náborů do celkového hodnocení pracovní síly jsou proto klíčové. Rozvoj učňovství je dalším důležitým způsobem k transformaci průmyslu v dlouhodobém horizontu a ke zlepšení pracovních podmínek mladých přijatých pracovníků. Řešení adaptace modelů učňovství na specifika našeho odvětví (projektově založené aktivity a sezónnost, malé podniky apod.) existují a měla by být dále sdílena. Blízké vazby na poskytovatele zaměstnání jsou nezbytné k zajištění toho, aby dovednosti další generace odpovídaly realitě odvětví, a současně otevíraly nové cesty vývoji našeho průmyslu.

## 2. Nalezení realizovatelných řešení na místní úrovni: vzájemnost a partnerství

**J**edním z řešení testovaných ve Francii s cílem usnadnit integraci učňů do pracovních procesů a harmonogramů v audiovizuálním průmyslu jsou zaměstnavatelská uskupení: vytváření struktury, jež spojuje dohromady řadu podniků, a jež se následně stává ústředním prostředníkem, a právně též zaměstnavatelem učňů. Učňové v různých podnicích rotují během roku, po pracovních špičkách, a proto získávají různé dovednosti z různých pracovních prostředí.

Díky možnostem zákona mohou být tato uskupení požitá též ke „sdílení zaměstnanců,“ když zdroje v jedné organizaci nejsou dostatečné k tomu, aby nabídly pracovní smlouvu na plný úvazek. Podobné systémy vzájemnosti si lze představit též jako podpůrný personální nástroj a jako místo, kde lze udržovat pravidelné kontakty mezi podniky a vzdělávacími institucemi v daném regionu.

### 3. Integrace rozvoje dovedností do každodenního života organizace

**N**ávratnost investic školicích aktivit může být okamžitá nebo dlouhodobá, avšak bude každopádně efektivní a snadno vyhodnotitelná, pokud bude součástí celkové reflexe nad aktuální situací organizace a jejími ambicemi do budoucna.

U větších organizací je integrace školicí strategie do jejich celkového rozvojového plánu, a jeho řízení personálním oddělením, zárukou dodržení právních závazků spojených se školením, a též zvýšení kvality současné výroby, přípravy na budoucí vývoj a doprovázení zaměstnanců v jejich profesním vývoji a působení k jejich prospěchu. V řadě zemí existují ujednání, která podporují zaměstnavatele v rozvoji školicích aktivit, a v některých zemích (Spojené království, Francie, Belgie, Nizozemí atd.) za tímto účelem vznikly sektorové iniciativy.

Výměny vzájemného učení, online učení či cílené školicí programy na podporu získávání specifických dovedností, jež v organizaci chybí, mohou být součástí školicích strategií pro společnosti s menším počtem zaměstnanců. Tyto iniciativy též motivují kolegy k rozšiřování jejich souboru dovedností a k zlepšování jejich přispění k celkovému rozvoji firmy.

### 4. Využití nástrojů na úrovni sektoru a sdílení zdrojů

**S**ektor živých vystoupení a audiovizuální sektor své aktivity rozvíjí v kreativním ekosystému, který prochází důležitými transformacemi. Skládají se z omezeného počtu velkých hráčů a z konstelace malých podniků a závisí na schopnosti kreativního ekosystému inovovat v digitálním prostředí a zároveň dále produkovat kvalitní obsah pro pódia a obrazovky.

Řada profesionálů, kteří sektor utvářejí, jsou krátkodobými zaměstnanci nebo nezávislími pracovníky (živnostníky, na volné noze apod.) a velký podíl podniků má v pracovním poměru deset či méně zaměstnanců. To znamená, že strukturované personální politiky a školicí strategie mohou být často nedostupné a že příležitosti k profesnímu školení by tedy měly být nabízeny napříč sektorem tak, aby se rozvinula schémata a nástroje pro všechny druhy tvůrčích podniků a pracovníků.

V evropských zemích existují již mnoho let iniciativy na úrovni sektoru a rozvinutá řešení ke stimulaci a usnadnění školicích aktivit v našem odvětví (kompetenční profily, sektorové školicí fondy, informační služby a průvodci apod.). Tyto nástroje by měly být více známé, rozšířené a používané zúčastněnými stranami v sektoru. Nová partnerství by měla vznikat proto, aby nabízela školicí příležitosti všem, včetně nezávislých pracovníků, na něž organizace stále více spoléhají, co se týče tvorby a produkce.

**Creative Skills Europe, evropská platforma pro vzdělávání a školení v audiovizuálním sektoru a sektoru živých vystoupení, je společným projektem řízeným sociálními partnery z evropských Výborů pro sociální dialog v audiovizuálním sektoru a sektoru živých vystoupení:**

- CEPI - Evropská asociace pro audiovizuální produkci
- EBU - Evropský svaz vysílatelů
- EFJ - Evropská federace novinářů
- EURO-MEI - mediální, zábavní a umělecký sektor organizace UNI Europa
- FIA - Mezinárodní herecká federace
- FIM - Mezinárodní federace hudebníků
- Pearle\* - Live Performance Europe (Asociace zaměstnavatelů v múzických uměních League Europe)

**Creative Skills Europe se též těší podpoře a odbornému přispění těchto národních organizací:**

- mediarte.be, Fonds Social du Secteur Audiovisuel & Fonds Social de la Production de films / Sociaal Fonds voor de Audiovisuele sector & Fonds voor de filmproductie (Belgie)
- Sociaal Fonds Podiumkunsten (Belgie)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Audiovisuel (Francie)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (Francie)
- GOC, odborné centrum pro kreativní průmysl (Nizozemí)
- ScreenSkills (Spojené království)
- Creative & Cultural Skills (Spojené království)
- Kariérní a přechodové středisko služeb Univerzity umění v Berlíně (Německo)
- Německá společnosti pro divadelní techniky / Deutsche Theatertechnische Gesellschaft DTHG (Německo)
- Kulturakademin (Švédsko)

*S finanční podporou Evropské unie*





Evropská platforma pro vzdělávání a školení  
v audiovizuálním sektoru a sektoru živých vystoupení