

## Editorial



Vážení čtenáři,

Od našeho posledního setkání jsme vstoupili do nového, impozantního letopočtu a já vám přeji jménem svým i svých kole-

gů mnoho zdraví, vyrovnanosti, osobních i pracovních úspěchů.

V tomto období hodnotíme výsledky práce minulého roku a začínáme naplňovat nové úkoly. Rok 2000 ukončil několik významných programů a projektů:

Především jsme uzavřeli jednu velkou pracovní etapu – několikaleté období programů rozvoje lidských zdrojů, zaměřených na podporu managementu a konkurenceschopnosti podniků. Tyto programy začaly v roce 1994 a významně podpořily zkvalitnění nabídky manažerského vzdělávání, zabývali jsme se i stranou poptávky, vznikla celá řada analytických a informačních materiálů.

V loňském roce jsme završili práce na modulových vzdělávacích programech. Poskytli jsme odbornou pomoc vzdělatelům a lektorům, vyučujícím v programech, které NVF vyvinul již dříve. Vznikla řada metodických materiálů, zejména manuál pro evaluaci vzdělávacích programů, manuál pro marketingovou, propagační, informační a reklamní strategii manažerského vzdělávání, dále návrh systému kvalifikačního vzdělávání personálních manažerů a specialistů, založený na modulovém vzdělávacím programu NVF, včetně komplexní metodologie pro akreditaci vzdělatelů, lektorů a podmínek pro nezávislé ověření a certifikaci znalostí a dovedností.

Ve spolupráci s Asociací vzdělávacích a poradenských firem a Asociací podnikatelů a personálních manažerů bylo vyvinuto komplexní know-how pro lektory a konzultanty působící v oblasti malých a středních firem, bylo proškoleny 62 lektorů v aplikaci moderních poradenských metod, navržen systém zjišťování a hodnocení kvalifikace lektorů a jejich certifikace. Podpořili jsme Institut členů správních orgánů vypracováním jeho rozvojové strategie, definováním a vývojem standardů pro správu společností aj. V rámci projektu byl vyvinut modulový

## ► Veřejná správa a lidské zdroje

Na základě koncepce reformy veřejné správy ČR připravil úsek pro reformu veřejné správy MV ČR zadání projektu Phare „**Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě**“. Cílem projektu bylo efektivně podpořit úsilí a programy vlády zaměřené na reformu systému veřejné správy a obzvláště pak na řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě.

Projekt byl zpracován Národním vzdělávacím fondem ve spolupráci českých odborníků i expertů ze čtyř zahraničních institutů veřejné správy (EIPA – Evropský institut veřejné správy, CSC – Britský institut veřejné správy, INA – Portugalský institut veřejné správy, VAB – Rakouský institut veřejné správy).

Celý projekt byl realizován v průběhu jedenácti měsíců v roce 2000. Přestože cíle projektu, tak jak je stanovilo zadání, byly velmi ambiciózní, projektový tým se snažil udělat maximum pro jejich naplnění i v tomto krátkém časovém období, což bylo obzvláště při práci v mezinárodním prostředí velmi náročné. Realizaci projektu a jeho napojení na aktuální dění ve veřejné správě velmi napomohla úzká kooperace se zadavatelem projektu, odborem přípravy pracovníků úseku pro reformu MV ČR. Kvalitě výstupů přispěly cenné a kvalifikované připomínky členů poradního sboru projektu.

Výstupy projektu byly členěny do tří logických celků a to

- I. oblast podpory celkového rozvoje systému
- II. oblast tvorby konkrétních metodik pro personální řízení
- III. oblast tvorby a realizace vzdělávacích programů.

### I. Podpora celkového rozvoje systému

V rámci prvního okruhu byl zpracován *Návrh systému vzdělávání pracovníků veřejné správy*, který vymezil základní charakteristiky systému, cílové skupiny, obsah a metody vzdělávání, dále se zaměřil na efektivní řízení vzdělávání a jeho kvality i potřebné institucionální zabezpečení.

Projekt uspořádal dva semináře, jejichž prostřednictvím podpořil spolupráci univerzit při přípravě budoucích pracovníků veřejné správy a to zapojením čtyř fakult, vybraných do projektu Ministerstvem vnitra (Ekonomická fakulta VŠ báňské Ostrava, Fakulta ekonomicko-správní Masarykovy univerzity Brno, Právnická fakulta Západočeské univerzity Plzeň, Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice). Z prostředků projektu bylo umožněno rozšíření knihovního fondu zmíněných fakult.

Pro pracovníky odboru přípravy pracovníků MV ČR a pro pracovníky odboru státní služby Úřadu vlády byly připraveny 2 studijní cesty – do Portugalska a do Velké Británie. V obou zemích účastníci navštívili jak vzdělávací instituce veřejné správy tak útvary státní správy, zodpovědné za řízení lidských zdrojů.

NVF zpracoval seznam materiálů dostupných v knihovně NVF v oblasti veřejné správy. Tento přehled byl předán pracovníkům odboru přípravy a zástupcům spolupracujících fakult. Odbor přípravy byl vybaven literaturou a CD-ROMy pro budoucí institut veřejné správy, dle specifikovaných požadavků.

Další část prostředků určených na podporu systému byla určena na vytvoření *Čtyřjazyčného glosáře termínů z oblasti veřejné správy*, zaměřeno obzvláště na rozvoj lidských zdrojů a personalistiku.

Projektové záměry byly představeny na úvodním semináři zástupcům personálních útvarů úřadů veřejné správy, zástupcům vysokých škol a dalším zájemcům z řad odborné veřejnosti. Výstupy projektu byly prezentovány na závěrečném semináři, na který bylo pozváno obdobné auditorium.

## Veřejná správa a lidské zdroje

(pokračování ze str. 1)

### II. Oblast tvorby metodik pro personální řízení a jejich ověřování

V rámci této komponenty projektu byl zpracován materiál *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*, který je doplněn metodikami pro pět klíčových oblastí personálního řízení.

- Metodika analýzy způsobilosti
- Metodika získávání a výběru pracovníků
- Metodika analýzy a řízení mobility pracovníků
- Metodika hodnocení pracovníků
- Doporučený personální informační systém

### III. Oblast tvorby vzdělávacích programů

Jako rámec, jehož stavebními kameny jsou konkrétní modulové vzdělávací programy, byl vypracován *Návrh modulového vzdělávacího programu pro pracovníky veřejné správy*.

V rámci projektu byly zpracovány čtyři modulové programy, z nichž poslední byl i pilotně ověřen na skupině 15 odborných pracovníků.

1. *Vstupní vzdělávání nově nastupujících pracovníků veřejné správy*, které zahrnuje čtyři bloky:

- a) univerzální (horizontální, průřezový), který nabízí výběr z témat pro doplnění „základních úřednických znalostí a dovedností“

- b) specializační, vyplývající z budoucího pracovního zařazení pracovníka
- c) lokálně orientační, seznamující pracovníka s úřadem a budoucím pracovištěm
- d) odborné stáže, které jako nepovinný blok završí celkovou přípravu nového pracovníka.

Pro první blok – univerzální byl zpracován základní učební text, vhodný pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

#### 2. Modulový vzdělávací program pro vrcholové manažery ve veřejné správě

Program je rozčleněn do šesti úseků a pro každý úsek jsou obsahově vymezeny konkrétní moduly:

- a) Meritorní znalosti
- b) Metodické dovednosti
- c) Komunikační dovednosti
- d) Řízení lidí
- e) Řízení činností
- f) Self-management

Vybrané moduly (15) byly zpracovávány do podoby popisu modulu pro lektora, včetně otázek k procvičení a odkazů na literaturu.

#### 3. Modulový vzdělávací program pro řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Program obsahově pokrývá oblasti strategického řízení lidských zdrojů i konkrétní personální činnosti, které je třeba zvládnout k systematickému řízení lidských zdrojů. Program obsahuje následující tématické úseky, z nichž každý je tvořen 4 – 5 moduly:

- a) Personální řízení ve veřejné správě
- b) Organizační kultura a organizační změny



Z konference České lidské zdroje na křižovatce: Národní strategie, kterou NVF uspořádal ve dnech 9. - 10. 11. 2000.

- c) Získávání a výběr pracovníků
  - d) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
  - e) Rozvoj vedoucích pracovníků
  - f) Motivace pracovníků, řízení a hodnocení pracovního výkonu
  - g) Odměňování a péče o pracovníky
- Pro tento program byly zpracovány výukové materiály pro všechny moduly.

#### 4. Školení pro školitele – špičkové odborníky z veřejné správy

Program školení, výukové materiály i realizaci kurzu připravili lektori z britského institutu veřejné správy – Civil Service College. Program se skládá ze dvou modulů, z nichž první je zaměřen více teoreticky a druhý se zabývá praktickým osvojením představených metod.

Výstupy projektu byly předány v tištěné i elektronické podobě MV ČR, které přislíbilo uveřejnění plných textů na své webové stránce ([www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)) v části Reforma veřejné správy.

Podrobnější informaci o realizaci projektu i o jednotlivých výstupech je též možno nalézt na webové stránce NVF ([www.nvf.cz](http://www.nvf.cz)) v části Programy a projekty, kde je uveřejněna závěrečná zpráva tohoto projektu.

Ing. Jarmila Modrá Projektová manažerka

## Program Leonardo naplno

Zájem o evropský program Leonardo da Vinci, který podporuje inovace odborného vzdělávání, a jehož národní agentura je součástí NVF, je stále vysoký. V roce 2000 jako prvním rokem druhého (sedmiletého) období programu umožnily schválené projekty mobilit uskutečnit odborné stáže a výměny v zemích EU téměř tisícovce českých mladých lidí. V rámci schválených pilotních projektů zase

vznikne řada inovativních vzdělávacích produktů, například soubor běžně dostupných vzdělávacích modulů (včetně učebních materiálů) pro pracovníky malých a středních podniků o využívání informačních technologií při podnikání, který vypracuje kolem 20 organizací z 5 zemí pod vedením plzeňské Západočeské univerzity. Další návrhy projektů mobilit, které byly předloženy letos

v lednu (jejich schvalovací proces dosud probíhá), umožní pravděpodobně vyslat na stáže nebo výměnu další tisícovku účastníků. Také návrhy 69 předložených pilotních projektů, z nichž pak Evropská komise v létě schválí ty nejlepší, slibují vypracovat další progresivní a široce uplatnitelné vzdělávací materiály na evropské úrovni.

JC

## Audit kvalifikačních potřeb ve vybraných odvětvích regionu Severozápad



V rámci přípravy na členství v EU a tím i na plný přístup k strukturálním fondům Česká republika prochází rozsáhlou institucionální, regionální a administrativní reformou. Evropský sociální fond, o kterém se v našem bulletinu mluvilo již vícekrát, je jedním z klíčových nástrojů podpory zaměstnanosti a vzdělanosti včetně vyrovnání regionálních rozdílů a zabezpečení rovnosti příležitostí všech sociálních skupin. V rámci předstrukturálních fondů Phare se ve vzniklých krajích a regionech NUTS 2 formulují základní požadavky a priority opatření programů, čerpajících prostředky z vytvořeného fondu Rozvoje lidských zdrojů. Jaké budou potřeby v následujících letech? Na co se mají

zaměřit regiony? Které kvalifikační požadavky jsou klíčové pro podporu konkurenceschopnosti podniků a regionů? Na tyto a jiné otázky ve vztahu k vybranému regionu Severozápad by měla odpovědět podniková šetření Národní observatoře pro trh práce a vzdělávání. Šetření proběhnou v cca 140 podnicích tohoto regionu ve vybraných hospodářských odvětvích. Předběžně bylo stanoveno, že kromě již probíhajícího šetření v oblasti cestovního ruchu výzkum zahrne životní prostředí a zpracování druhotných surovin, chemický průmysl, energetiku, porcelán a keramiku, informační technologie a telekomunikace. Analýza bude připravena v úzké spolupráci s představiteli

regionu a za účasti jeho odborné veřejnosti na diskusích k průběžným výsledkům. Výstupy budou sloužit jako podklad pro programování rozvoje lidských zdrojů v regionu Severozápad a tím zajištění čerpání národních a evropských prostředků v souladu s potřebami regionu a podniků. Analýza je podpořena Evropskou vzdělávací nadací v Turíně a projektem *LABOURatory* programu EU Leonardo da Vinci. První výsledky jsou očekávány v červnu 2001.

*Olga Strietska-Illina  
Národní observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce, NVF*

## Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku

„Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“, jež byla úspěšně prezentována na listopadové konferenci „Lidské zdroje na křižovatce“, má již své, širokou odbornou veřejností očekávané, pokračování. Národní vzdělávací fond inicioval v rámci programu Phare nový úkol s názvem „Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“, který startuje právě nyní a jehož ukončení je stanoveno na konec tohoto roku.

Základní zaměření úkolu navazuje na klíčovou část „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR“, kterou je vytvoření efektivního národního managementu rozvoje lidských zdrojů a s ním úzce spojených regionálních systémů. Zatímco realizace významné části věcných závěrů strategie dnes v zásadní míře závisí na odpovědnosti a osvědčení politických subjektů, systém národního a regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů je v podstatě větší míře otázkou organizační a obrazně vyjádřeno do značné míry technickou. Cílem tohoto nového projektu proto bude napomoci rozvoji programových a implementačních kapacit rozvoje lidských zdrojů zejména Ministerstva práce a sociálních věcí a regionálních struktur, a to jak z hlediska budoucího využití Evropského sociálního fondu (ESF) a dalších zdrojů, tak i z hlediska budování nových efektivních politik, struktur,

vazeb, procedur a institucionálních subjektů. Jde o jedinečnou situaci, kdy bude potřebné maximálně využít zahraniční zkušenosti (*best practices*) z úspěšných evropských zemí při budování nových regionálních struktur a jejich vazeb k národní úrovni. Přirozeně takto pojatý záměr má podpořit především řešení pro-



Z konference *České lidské zdroje na křižovatce: Národní strategie, kterou NVF uspořádal v dnech 9. - 10. 11. 2000.*

blémů zaměstnanosti, konkurenceschopnosti, sociálního konsensu a sociální koheze. Lze očekávat, že právě formování nových krajů přinese nejen nové možnosti, ale také nové problémy, mezi nimiž otázka národní koordinace regionálních struktur a jejich vzájemná spolupráce může nabýt mimořádnou naléhavost.

Řešení úkolu bude nyní nově založeno na nosné úloze tak zvaného rámcového kontraktora (*framework contractor*), kterým bude známá irská organizace „FÁS International Consulting Limited“. Tato instituce poskytne pro řešení tři své špičkové odborníky, kteří mají bohaté zkušenosti s řešením problémů rozvoje lidských zdrojů jak na mezinárodní, evropské a národní úrovni, tak i na úrovni regionální. Důležité jsou také jejich znalosti a zkušenosti v oblasti využití informačních technologií a e-commerce. Z české strany se počítá vedle účasti vedoucího týmu

*pokračování na straně 4*

# Implementace strategie rozvoje

(pokračování ze str. 3)

„Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR“ se zapojením čtrnácti expertů, kteří jsou schopni propojovat své speciální odbornosti se znalostí specifických problémů regionů a jejich vazeb k národními managementu rozvoje lidských zdrojů. Lze proto očekávat, že se podaří vytvořit podobně jako u předchozího úkolu dělný mezinárodní tým, který přinese nové

podněty a informace pro rychlé dobudování vysoce efektivních struktur a postupů potřebných pro řešení problémů lidských zdrojů v současném vysoce kompetitivním mezinárodním prostředí. Řešení tohoto úkolu ale bude podstatně více záviset na úzké spolupráci s pracovníky příslušných ministerstev a regionů, se sociálními partnery a dalšími zaintereso-

vanými subjekty. Jde tedy současně o velmi náročný experiment projektového managementu, při kterém bude nutné úzce propojit poznávací a informační procesy s přímou účastí těch, kdo o skutečném řízení rozvoje lidských zdrojů rozhodují a uskutečňují jej.

PhDr. Ivan Fišera

CMC Graduate School  
of Business - Čelákovice

## Editorial

(pokračování ze str. 1)

vzdělávací program a další materiály pro klíčová témata správy společností. Vedle sady 20 vzdělávacích modulů a komplexní metodologie jejich implementace pro různé cílové skupiny vznikl kompetenční profil člena správních orgánů včetně etického kodexu, materiály pro distanční vzdělávání.

Pokračovala spolupráce se třemi podniky na zkvalitňování managementu a rozvoji lidských zdrojů pro zvyšování jejich konkurenční schopnosti, byly vyvinuty materiály pro zaměstnance podniků i vzdělavatele. Specifický přístup pro práci s lidmi jsme zpracovali pro stavební firmy.

Další modifikace, zpracovaná pro řízení nemocnic se významně prosadila v sektoru zdravotnictví. Projekt, který jsme realizovali v loňském roce, byl pokračováním dřívějšího projektu a orientoval se na procedury, metody, TQM a přeměny pracovních skupin v autonomní týmy.

Vyvrcholením programu rozvoje lidských zdrojů bylo vypracování návrhu Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR. Tým renomovaných odborníků spolupracoval s NVF, zpracoval 24 podkladových studií a poté strategický dokument, který definuje hlavní problémy, před kterými naše republika stojí, a jejich důsledky pro rozvoj lidských zdrojů. Zabývá se také možnostmi malé země v podmínkách globalizace, koncentrací zdrojů, výhodami a nevýhodami, které máme.

Prostor k široké diskusi vytvořila konference k návrhu strategie, pořádaná v listopadu loňského roku, která podpořila strategická doporučení a další kroky k implementaci systémových změn zejména v oblasti dalšího vzdělávání.

Vedle Strategie rozvoje lidských zdrojů vzniká v NVF řada dalších strategických, koncepčních a analytických materiálů, zabývajících se pozicí ČR v otázkách rozvoje lidských

zdrojů mezi vyspělými zeměmi. Byl zpracován přehled o výzkumu odborného vzdělávání. V rámci činnosti Observatoře se zabýváme metodami předvídání vzdělávacích potřeb na trhu práce, otázkami sociální exkluze, profesní mobilitou a dalšími oblastmi. Ve vazbě na přípravu Evropského sociálního fondu se věnujeme auditu kvalifikací a dovedností ve vybraných regionech.

V loňském roce jsme uzavřeli všechny smlouvy k naplnění grantového programu PALMIF. Ze 78 žádostí komise schválila 28, dva nadregionální projekty a dvacet šest lokálních. Většina projektů je zaměřena na vytváření nových pracovních míst, zejména pro skupiny občanů znevýhodněných na trhu práce (zdravotně postižení, absolventi škol a další), pro které jsou připravena speciální školení a rekvalifikace s výcvikem většinou přímo u budoucích zaměstnavatelů.

Pro evropský program na podporu inovací odborného vzdělávání Leonardo da Vinci, jehož fungování v České republice NVF zajišťuje, byl rok 2000 prvním rokem nového šestiletého období (2000-2006) s upravenými pravidly. Přinesl rekordní počty předložených projektů: 164 projektů stáží a výměn a 79 pilotních projektů. Umožnily například vyslat téměř tisíc mladých lidí z ČR do zemí EU na odbornou praxi a zahájit práce na nových vzdělávacích materiálech, vytvářených za účasti zahraničních organizací.

V loňském roce jsme také dokončili své působení v projektech zaměřených na podporu reformy veřejné správy pro MV ČR financovaných programem Phare. Navázali jsme na projekt, v němž jsme zpracovali analýzu a návrh reformy veřejné správy.

Program Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě vytvořil široké spektrum výstupů, tištěných materiálů, seminářů, stu-

dijních cest, realizovaných vzdělávacích programů a dalších forem podpor jednotlivým institucím podílejícím se na přípravě pracovníků veřejné správy. Podíleli jsme se na systémových krocích, jako je řízení kvality vzdělávání pracovníků, variantní návrhy na hospodářsko-právní formu budoucího Národního institutu veřejné správy, zpracování standardů výuky problematiky veřejné správy na vysokých školách aj. Velký objem práce projekt věnoval tvorbě metodik personálního řízení a tvorbě vzdělávacích programů. Vedle Minima personálního řízení ve veřejné správě tak byla připravena série vzdělávacích modulových programů – vstupní program, program pro vrcholové manažery, pro vedoucí personální pracovníky, pro školitele. Podrobněji se o tomto projektu dozvíte v článku „Veřejná správa a lidské zdroje“, který vychází v tomto čísle „Pro Futuro“.

Vedle těchto projektů NVF dále pro MZV řídil pracovní skupinu lidských zdrojů v rámci Středoevropské iniciativy, zastupoval MPSV v Poradním sboru Evropské vzdělávací nadace, realizoval vzdělávání pro přípravu na strukturální fondy, zodpovídal za Speciální přípravný program na využívaní Evropského sociálního fondu aj.

Rok 2000 byl, jak je zřejmé, pracovně velmi náročný, ale také zajímavý.

Chtěla bych poděkovat vám všem, kteří jste s námi spolupracovali, kteří jste nám důvěřovali a podporovali nás. Věřím, že vás stejně zaujmou úkoly, které nás čekají v tomto roce a o kterých vás budu informovat v příštím čísle.

