



**REGIONÁLNÍ ASPEKTY ROZVOJE
LIDSKÝCH ZDROJŮ:
VYBRANÉ ZKUŠENOSTI A NÁMĚTY**



REGIONÁLNÍ ASPEKTY
ROZVOJE LIDSKÝCH
ZDROJŮ



Tento projekt je financován z programu Phare Evropské unie.

Prosinec 2000

Autorský tým:

Peter Bon

Fontys University, Holandsko

Ton van der Bruggen

Philips, Holandsko

Miroslav Hučka

DHV, Česká republika

František Kaštyl

Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy, Česká republika

Mary McKenna

FÁS, Irsko

Hana Slámová

Vyšší odborná škola informačních služeb, Česká republika

Henk Strikkers

Fontys University, Holandsko

John O'Shea

FÁS, Irsko

Editor:

Martina Pelikánová

PricewaterhouseCoopers

Odborní konzultanti:

Jarmila Kopicová

Národní vzdělávací fond

Eva Bosáková

Národní vzdělávací fond

Věra Czesaná

Národní vzdělávací fond

Oponenti:

Miroslav Hučka

DHV, Česká republika

Jan Kasnar

Správa služeb zaměstnanosti, MPSV ČR

František Kaštyl

Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy

Milan Kubr

Národní vzdělávací fond

Milan Masnica

Správa služeb zaměstnanosti, MPSV ČR

Otakar Němec

Synergo Suisse CZ

Jaroslav Straka

Útvar koncepce a rozvoje města Plzně

Jana Židoňov

Správa služeb zaměstnanosti, MPSV ČR

ISBN 80-238-6368-1

Obsah

1	Úvod	3
2	Východiska Strategie regionálního rozvoje ČR	4
2.1	Růst významu regionální úrovně v oblasti lidských zdrojů	4
2.2	Současný stav zpracovávání strategie rozvoje krajů	4
2.3	Problémové okruhy Strategie regionálního rozvoje ČR	5
2.4	Charakteristika strategie v regionálních operačních programech regionů NUTS 2	5
3	Regionální rozvoj lidských zdrojů v České republice	7
3.1	Regionální problémy a výzvy v oblasti rozvoje lidských zdrojů	7
3.2	Analýza lidského potenciálu	8
4	Jaké nástroje mohou být využívány pro rozvoj lidských zdrojů v regionech	11
4.1	Hlavní strategické směry a opatření pro rozvoj lidských zdrojů v rámci krajů	11
4.2	Rozvoj regionálního školství a celoživotního vzdělávání	13
4.3	Role úřadů práce v regionálním rozvoji lidských zdrojů	14
4.4	Jak provádět funkční analýzy a kampaně pro podporu povědomí o rozvoji lidských zdrojů v rámci regionu.	16
4.5	Jak zabezpečit financování rozvoje lidských zdrojů v regionech	16
5	Jak zabezpečit komunikaci mezi zainteresovanými institucemi v regionu	18
6	Koordinace činnosti vzdělávacích institucí v rámci regionálního rozvoje a propojení se vzděláváním v rámci průmyslu	19
6.1	Navázání spolupráce se školami	21
7	Jaké programy rozvoje lidských zdrojů lze využít: Případové studie	22
7.1	Plán zaměstnanosti ve společnosti Philips – Holandsko	22
7.2	Rozvoj LZ v regionu Haná - Adaptace lidských zdrojů na měnící se podmínky regionu Haná	25
7.3	Rozvoj lidských zdrojů v regionu Brabant v Nizozemí – Jednotný programový dokument	29
7.4	“Skupinový” (Cluster) program rozvoje podnikání v Irsku	33
7.5	Projekt PLATO – regionální síťový program (Holandsko)	40

Úvod

Příručka "Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů" má sloužit jako inspirace ve snaze podpořit rozvoj lidských zdrojů na regionální úrovni. Nejedná se o učebnici ani vyčerpávající popis dané problematiky, nýbrž o souhrn praktických návodů a zajímavých nápadů, jak mohou jednotlivé zainteresované instituce v rámci regionu přispět ke zvýšení úrovně lidských zdrojů v České republice a jak mohou vzájemně spolupracovat a koordinovat své aktivity směřující ke společnému cíli.

Tato příručka je jedním ze tří výstupů projektu "Propagace rozvoje lidských zdrojů". Jedná se o projekt Národního vzdělávacího fondu, který byl financován z prostředků programu Phare Evropské unie. Druhá příručka se zabývá novými trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů na úrovni podniků a třetí je zaměřena na celkový rozvoj malých a středních podniků prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů.

Praktická forma příruček vychází z obsahu šesti pracovních seminářů, jichž se účastnili odborníci z řady různých typů firem, profesních organizací, vzdělávacích institucí, regionálních úřadů a státní správy. Právě oni mohou svou činností přispět k rozvoji lidských zdrojů v České republice. Na seminářích byly prezentovány zkušenosti z aplikace relevantních rozvojových programů a projektů v České republice i v zahraničí a zároveň byly diskutovány možnosti širšího využití těchto projektů a jejich praktické aplikace. Příručka tedy obsahuje především řadu podrobných případových studií.

Tento text vznikl ve spolupráci týmu odborníků složeného ze zástupců holandské univerzity *Fontys*, poradenské společnosti *PricewaterhouseCoopers* a irské národní vzdělávací agentury *FÁS* za podpory řady domácích odborníků. Cenným zdrojem informací pro tuto příručku byly také výstupy souběžného projektu "*Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice*".

Východiska strategie regionálního rozvoje ČR

Růst významu regionální úrovně v oblasti lidských zdrojů

V blízké budoucnosti bude regionální správa významně ovlivňovat přístup ke vzdělání a možnosti rekvalifikace i perspektivní zaměstnání, bezpečnost, zdravotní a sociální péči a bezprostřední životní prostředí.

Regiony v Evropské unii i v dnešním globalizovaném světě nabývají přirozeně na významu, protože mají jako nezbytné stupně nadnárodní i národní organizace nejblíže k reálnému průběhu sociálně-ekonomických, technologických i ekologických procesů a jejich územní integraci. Ukazuje se také, že klíčové sociálněekonomické procesy mají dnes často nejen tradičně národní, ale především regionální podobu. Prosperita jedněch regionů bývá v kontrastu s vážnými sociálněekonomickými problémy v regionech jiných, a to právě v rámci jednoho státu. U nás je nyní klasickým případem napjatá situace v severních Čechách a na severní Moravě. Kritickými se stávají za určitých okolností také mikroregiony, často na úrovni okresů nebo spádových oblastí menších měst. Vznik nové krajské struktury v České republice význam regionů kvalitativně posílí a přiblíží náš stát k základním pravidlům subvenční politiky v rámci Evropské unie a strategické orientaci Evropské komise na pomoc regionům pod průměrnou evropskou výkonností.

V příštích deseti letech, kdy bude poměrně rychle dosaženo sladění české legislativy s legislativou Evropské unie a alokační procesy na úrovni centra se dostanou do úzkého rámce své variability nebo případně budou v pravomoci Evropské komise (zejména regionální subvence), se do centra pozornosti musí dostat úroveň demokratické i státní správy na regionální úrovni. Ve velmi blízké budoucnosti bude totiž úroveň regionální správy velmi významně a možná i nejvýznamněji ovlivňovat životní úroveň lidí v celých velkých oblastech českého státu, jejich přístup ke vzdělání a možnostem rekvalifikace i perspektivnímu zaměstnání, jejich bezpečnost, zdravotní a sociální péči a bezprostřední životní prostředí. Přitom úspěšnost regionů bude právě mimořádně silně záviset na schopnosti multisubjektového regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů podobně jako na úrovni národní.

Současný stav zpracovávání strategie rozvoje krajů

V souladu s usnesením vlády ČR č. 235/98 o zásadách regionální politiky vlády byly v březnu 1999 zpracovány strategie rozvoje budoucích čtrnácti krajů a následně byly začleněny do Strategie regionálního rozvoje ČR. Strategie rozvoje krajů představují základ programových prací, spojených s návaznou takticko-realizační fází.

Usnesením vlády ČR č. 40/99 o zabezpečení přípravy pro využívání Strukturálních fondů a Kohezního fondu EU bylo uloženo zpracovat do konce roku 1999 návrh Národního rozvojového plánu ČR.

V regionální oblasti šlo o vytvoření Regionálních řídicích a monitorovacích výborů a vypracování regionálních operačních programů (ROP) v úrovni regionů NUTS 2.

Tyto ROP za všech 8 regionů NUTS 2 byly v roce 1999 připraveny a následně provedena jejich částečná integrace do Národního rozvojového plánu ČR.

Na základě usnesení vlády ČR č. 713/99 k návrhu Strategie regionálního rozvoje ČR byly rozpracovány realizační fáze strategií rozvoje krajů (jinými slovy zpracování programů rozvoje krajů).

Ve všech výše uvedených dokumentech, ať již zpracovaných nebo připravovaných, má problematika lidského potenciálu, resp. rozvoje lidských zdrojů významnou prioritu.

V následující kapitole jsou pro pochopení odpovídajících vazeb charakterizovány strategické a programové dokumenty v České republice se zaměřením na strategie rozvoje lidských zdrojů v již zpracovaných dokumentech a v závěru provedeno shrnutí a zhodnocení.

Vedle Regionálních operačních plánů na úrovni krajů NUTS 2 (8 krajů) jsou zpracovány Programy rozvoje krajů na úrovni krajů NUTS 3 (14, respektive 13 krajů – mimo Prahy). Regionální operační plány jsou zaměřeny spíše na čerpání prostředků ze strukturálních fondů, zatímco Programy rozvoje krajů na zdroje domácí.

2.3

Problémové okruhy Strategie regionálního rozvoje ČR

Základní problémové okruhy Strategie regionálního rozvoje České republiky do roku 2010 jsou vymezeny takto:

- Problémový okruh 1: Národohospodářské aspekty a vnější vztahy
- Problémový okruh 2: Ekonomický potenciál
- Problémový okruh 3: Lidský potenciál**
- Problémový okruh 4: Technická vybavenost a obsluha území
- Problémový okruh 5: Životní prostředí
- Problémový okruh 6: Cestovní ruch

2.4

Charakteristika strategie v regionálních operačních programech regionů NUTS 2

Na první místo zařazuje nejvíce regionů problémový okruh "Rozvoj podnikatelského prostředí, průmysl, služby, inovace" Problémový okruh „Lidské zdroje“ zaujímají čtvrtou úroveň priorit.

Zaměření priorit ROP a jejich pořadí

Na první místo zařazuje nejvíce regionů problémový okruh "Rozvoj podnikatelského prostředí, průmysl, služby, inovace" (šest z osmi regionů), jeden region tuto problematiku zařazuje na druhé místo (Severovýchod) a jeden region na třetí místo (Praha). Druhou nejvyšší prioritu má problematika "Cestovní ruch", která je zařazena u čtyř regionů na první místo (zpravidla jako součást podnikatelských aktivit). Třetí úroveň priorit zaujímá problémový okruh "Technická infrastruktura, dopravní dostupnost", jejíž významnost je mezi regiony značně diferencovaná. Ve třech regionech má nejvyšší prioritu, nejnižší prioritu má rovněž ve třech regionech. Čtvrtou úroveň priorit zaujímá problémový okruh "Lidské zdroje, sociální infrastruktura", který je zařazen nejčastěji na 3. místo (5 regionů) a dále na 2. místo (jeden region) a na 4. místo (dva regiony). Pátou úroveň priorit zaujímá problémový okruh "Rozvoj zemědělství, obnova venkova, trvale udržitelný rozvoj", přičemž i zde se výrazně liší jeho zařazení mezi regiony od druhého místa po šesté místo mezi prioritami. Šestou úroveň priorit zaujímá problémový okruh "Životní prostředí, ochrana krajiny", který je v regionech zařazován nejvýše do třetí úrovně priorit, zpravidla však je zařazován do nižších úrovní. Problémový okruh "Vnější vztahy, integrace do evropských struktur" je uváděn pouze v Praze.

ZAŘAZENÍ PRIORIT ROP

Zaměření priorit Region NUTS 2

	Prah	STČ	JZ	SZ	SV	JV	STM	OS
Rozvoj podnikatel- ského prostředí, průmysl a služby, inovace	3	1	1	1	2	1	1	1
Rozvoj zemědělství obnova venkova, trvale udržitelný rozvoj	.	4	2	2	3	2	5	6
Lidské zdroje	3	2	3	3	4	4	3	3
Technická infra- struktura, dopravní dostupnost	1, 2	3	4	4	1	1 6	2	2
Životní prostředí, ochrana krajiny	.	3	4	4	5	5	4	4
Cestovní ruch	.	3, 1	1	1	6	3	1	5
Vnější vztahy, integrace do evropských struktur	4

Poznámka: 1 až 6úroveň zařazení priorit v jednotlivých ROP

V rámci priority lidské zdroje bylo navrženo sladění vzdělávacích programů s potřebami trhu práce.

Opatření pro lidské zdroje

V rámci priority Lidské zdroje byla navržena následující opatření:

- Rozvoj aktivní politiky zaměstnanosti, vytváření pracovních míst, usnadnění přechodu absolventů ze školy do praxe.
- Sladění vzdělávacích programů s potřebami trhu práce (propojení vzdělanosti a zaměstnanosti, rozvoj institucí dalšího vzdělávání dospělých, celoživotní vzdělávání).
- Rozvoj systémů vzdělávání, transformace škol na centra celodenního vzdělávání, optimalizace školských sítí a kapacit škol.
- Rozvoj terciárního vzdělávání - neuniverzitní VŠ, vyšší odborné školy a rozšíření dostupnosti vyššího školství.
- Posílení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců prostřednictvím rozvoje dalšího vzdělávání řídicích pracovníků a systému kvalifikací a rekvalifikací pracovní síly v návaznosti na změny tendencí vývoje trhu práce.
- Zlepšení podmínek pro mobilitu pracovních sil a dostupnost služeb
- Rozvoj prvků občanské a informační společnosti. (Rozšiřování sítě informačních služeb a zavádění informačních technologií do všech sfér společnosti, podpora spolupráce státních a nestátních neziskových organizací.

Regionální rozvoj lidských zdrojů v České republice

Regionální problémy a výzvy v oblasti rozvoje lidských zdrojů

3.1

Nové kraje v České republice budou muset být velmi rychle schopny konkurovat strategiím a moderní správě zkušených regionů v Evropské unii i v ostatních evropských zemích.

Regionální ekonomiky v současnosti procházejí rozsáhlou a hlubokou transformací. Čísla souhrnných statistik, jež se na celostátní úrovni vyrovnávají, mají v jednotlivých regionech často kritické hodnoty a indikují různé sociální problémy. Upadek řady tradičních odvětví a krachy velkých podniků vedou k náhlým nárůstům nezaměstnanosti, jež nejsou včas vyrovnávány novými investicemi a tvorbou nových pracovních míst. Pouze regiony, které se včas samostatně orientovaly na získávání a podporu zahraničních investorů, jsou schopny řešit problémy zaměstnanosti.

V rámci regionů se přitom často projevují významné disproporce na trhu práce, protože i při vysoké míře nezaměstnanosti není uspokojována poptávka po zaměstnancích s kvalifikací vyžadovanou rozvíjejícími se obory podnikání a řemesel. Přitom právě na úrovni regionů je nutné, a často jediné možné, řešit problém potřebných rekvalifikací a překonávání odporu lidí ke změně profesní orientace.

Nové uspořádání krajů a možnosti strategického managementu

Dobře spravované regiony se ve světě stávají místy koncentrace špičkových a specializovaných znalostí a představují jakási technologická střediska, do nichž pak investoři daného oboru rádi koncentrují své investice a využívají multiplikačního efektu kombinace profesní úrovně lidských zdrojů, vyspělého školství, blízkosti výzkumných a poradenských kapacit. České okresy byly dosud příliš malé na takový strategický rozvoj a teprve obnovení krajského uspořádání takový "plnokrevný" strategický management dané oblasti umožní. Podstatou problému však je, že tyto nové kraje / regiony v České republice budou muset být velmi rychle schopny konkurovat strategiím a moderní správě zkušených regionů v Evropské unii i v ostatních evropských zemích. Ty totiž již delší dobu systematicky usilují o vytváření co nejlepších podmínek pro investory a o získávání finančních zdrojů jak z národních rozpočtů, tak zejména ze zdrojů Evropské unie, případně dalších mezinárodních finančních institucí, aby účinně podporovaly rozvoj lidských zdrojů v rámci regionu.

Zákon o krajích ukládá zastupitelstvu zřídit výbor finanční, výbor kontrolní a výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. Výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost

- v návaznosti na demografický vývoj a vývoj zaměstnanosti posuzuje a vyjadřuje se k síti škol a školských zařízení a k jejich změnám v působnosti kraje
- předkládá návrhy na zkvalitnění péče poskytované školami a školskými zařízeními,
- vyjadřuje se k záměrům na poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu,
- projednává zprávy o výsledcích výchovné a vzdělávací činnosti
- plní další související úkoly, kterými jej pověřil zastupitelstvo.

Dosavadní regionální management rozvoje lidských zdrojů (tj. především okresní) naráží na kompetenční a psychologická vymezení odpovědnosti za řešení otázek zaměstnanosti, vzdělávání, jež bývá výlučně řešeno

pracovníky v oblasti školství, sociální podpory apod. Sociální partneři se do regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů zapojují rovněž nedostatečně, často stále brždění příliš rigidními odvětvovými strukturami a jejich úzkými institucionálními zájmy. Regionální management rozvoje lidských zdrojů založený na aktivní účasti všech sektorů a sociálních partnerů se začíná tvořit většinou až v situacích krizových.

Nové úkoly krajů

Na nové kraje přejde podstatná část odpovědnosti za školství, a to až po školství střední. V nových krajích vzroste úloha vyšších středních škol a zejména škol vysokých, jež se budou muset velmi rychle vyrovnávat s úrovní podobných škol v rámci Evropské unie. Regionální aktéři rozvoje lidských zdrojů od nich budou vyžadovat, aby školy terciárního vzdělávání podstatně více hrály v daných regionech roli nejen přirozených center vzdělanosti a celoživotního učení, ale také aby se podstatně více spojovaly s regionálními podniky i organizacemi veřejných služeb, a sloužily jim jako centra pro výzkum, poradenství a vzdělávání jejich zaměstnanců. Současně to je a bude pro tyto školy velká příležitost získávat od komerční sféry i sféry veřejných služeb finanční zdroje, poznatkovou základnu i vhodné učitele a lektory pro vlastní výuku. Právě tento typ spolupráce bude potřebovat velmi silnou podporu a koordinaci ze strany regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů.

České regiony založené na okresní struktuře již dnes mezi sebou soutěží o finanční i lidské zdroje a o získávání investorů. Tento problém se prohloubí a nabude novou podobu, až nové kraje budou muset spolupracovat v rámci evropských NUTS a řešit problémy spojené s umělou povahou nově konstruovaných hranic. Tento problém bude vyžadovat novou strategii založenou na posilování spolupráce mezi kraji, na hledání procedur řešení rozporů a na podpoře integračních tendencí.

3.2

Jednou ze slabých stránek v oblasti lidských zdrojů je pokles poptávky po pracovní síle a růst regionálních rozdílů v nabídce pracovních míst.

Analýza lidského potenciálu

Vedle výše uvedených problémových oblastí a budoucích výzev v oblasti regionálního rozvoje lidských zdrojů lze úroveň lidských zdrojů z pohledu regionů popsat pomocí následující analýzy (SWOT).

Silné stránky:

- Vyrovnaná věková struktura a podíl ekonomicky aktivního byvatelstva ve všech regionech
- Relativně vyrovnaná úroveň příjmů obyvatelstva v regionech (rozdíl do 15 % průměru ČR) s výjimkou Prahy
- Aktivní činnost úřadů práce při řešení nezaměstnanosti a získané zkušenosti z aktivní politiky zaměstnanosti
- Rovnoměrná síť a dobrá dostupnost základních a středních škol.
- Existence základních nástrojů na podporu bydlení (stavební spoření, příspěvky na bydlení, úleva na dani z příjmu)
- Pokračující trend zvyšování průměrné délky života
- Kvalita zdravotní péče a vybavenost zdravotnických zařízení na odpovídající úrovni

Slabé stránky:

- Pokles poptávky po pracovní síle a růst regionálních rozdílů v nabídce pracovních míst
- Omezená geografická mobilita pracovní síly daná strukturou osídlení a vazbou na bydlení a dopravní obslužnost
- Růst podílu dlouhodobě nezaměstnaných

Příležitostí pro efektivní rozvoj lidských zdrojů je zapojení všech partnerů participujících na vzdělávání v regionu.

- Relativně nízký objem prostředků vynakládaných na aktivní politiku zaměstnanosti
- Výrazný růst počtu a koncentrace problémových skupin obyvatelstva v určitých regionech
- Negativní populační vývoj a nepříznivá demografická struktura obyvatelstva
- Nedostatečné propojení vzdělávacího systému se systémem zaměstnanosti, regionální školství dostatečně nereflakuje potřeby trhu práce v daném regionu
- Nízká účast zaměstnavatelů a odborů na programu, organizaci a financování odborného vzdělávání
- Absence uceleného systému dalšího vzdělávání pro dospělé
- Současný podíl výdajů na školství na HDP je pod úrovní vyspělých států
- Regionální disproporce v nabídce příležitostí vyššího a vysokoškolského vzdělání
- Absence moderních forem sociální péče umožňující vyšší integraci postižených osob do komunity

Příležitosti:

- Účinná prevence negativních sociálních jevů
- Posílení aktivní politiky zaměstnanosti a přijetí programu zaměstnání pro obtížně umístitelné skupiny
- Účinná realizace Národního plánu zaměstnanosti
- Pokračující trendy a procesy modernizace české vzdělávací soustavy
- Rozvoj vzdělávání a celoživotního učení ve vazbě na požadavky evropského trhu práce a požadavky zaměstnatelnosti
- Změny struktury, obsahu a forem počátečního i dalšího vzdělávání z hlediska požadavků na maximální rozvoj schopnosti individua
- Rozšiřování přístupu ke vzdělávání pro znevýhodněné skupiny ohrožené marginalizací a exkluzí
- Optimalizace sítě škol na úrovni regionů
- Zapojení všech partnerů participujících na vzdělávání v regionu
- Uplatnění více zdrojového financování vzdělávací soustavy
- Využití školy jako polyfunkčního centra vzdělanosti obce
- Zavádění moderních forem sociální péče a podpora privátního sektoru a nestátních iniciativ v sociálních službách

Ohrožení:

- Nevládnutí sociálních dopadů pokračujícího stárnutí obyvatelstva
- Rostoucí míra nezaměstnanosti, způsobující v některých okresech a mikroregionech kritickou situaci
- Nedostatek financí na realizaci opatření národního plánu zaměstnanosti v důsledku ekonomické recese
- Zájem podnikatelské sféry na dovozu levné pracovní síly z východních zemí a slabé bariéry ilegální migrace za prací*
- Pokračující izolovanost a malá koordinovanost procesů modernizace vzdělávací soustavy
- Nárůst problémů sociální marginalizace a exkluze skupin znevýhodněných v přístupu ke vzdělávání
- Malá přizpůsobivost vzdělávacího systému vzhledem k měnícím se podmínkám trhu práce
- Nedostatečná aktivita a participace zaměstnavatelů ve všech oblastech odborného vzdělávání
- Nevyužití potenciálu škol pro celoživotní vzdělávání a přetrvávající nedostatečné propojení počátečního a dalšího vzdělávání
- Nedosažení potřebné provázanosti hospodářské, sociální a vzdělávací politiky státu s potřebami regionů

* Legální zaměstnávání cizinců na našem trhu práce, jež je regulováno v rámci zákonných zmocnění Správy služeb zaměstnanosti a Úřadů práce v souladu s potřebami místního trhu práce, od přílivu cizích státních příslušníků na území naší republiky, kteří buď nerespektují platné předpisy nebo se snaží využít mezer v našem právním řádu k výtěžné činnosti a podílejí se tak převážně na tzv. „šedé ekonomice“. Tato „šedá ekonomika“ však není

Jaké nástroje mohou být využívány pro rozvoj lidských zdrojů v regionech

Hlavní strategické směry a opatření pro rozvoj lidských zdrojů v rámci krajů

4.1

Všechny významné instituce by se měly podílet na tvorbě krajské strategie rozvoje lidských zdrojů a cest její realizace.

Systém vícesubjektového řízení rozvoje lidských zdrojů

Na úrovni krajů je nutno urychleně vybudovat systém multisubjektového managementu lidských zdrojů obdobně jako na národní úrovni. Jde o nový institucionální rámec rozvoje lidských zdrojů, který by měl zapojovat a spojovat všechny významné instituce do procesu účasti na rozvoji lidských zdrojů, jako jsou například orgány krajské samosprávy, orgány státní správy včetně úřadů práce, odbory, podnikatelské a zaměstnavatelské organizace, školy a další vzdělávací instituce, významné regionální podniky, poradenské a konzultační firmy, neziskové organizace, nadace, občanská sdružení a v neposlední řadě také reprezentanti klientů vzdělávacích systémů. Tyto a další subjekty by se měly podílet na tvorbě krajské strategie rozvoje lidských zdrojů a cest její realizace.

Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů

Jako jeden z prvních kroků je nutné vybudovat krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů, složené především ze sociálních partnerů, jež by měly nejen přirozeně navazovat na zkušenosti dosavadních okresních a krajských rad sociálních partnerů, ale také by měly směřovat k tomu, aby byly jedním z hlavních subjektů multisubjektového managementu rozvoje lidských zdrojů. Kromě funkce tvořit, garantovat a společně realizovat strategii rozvoje lidských zdrojů v regionech bude nutné, aby tyto rady byly schopné investorům garantovat základní rámec sociálního smíru v daném regionu, spolupráci při řešení konfliktů a podílet se na účinném řešení krizových situací v regionu – nezaměstnanost a případně kritického nedostatku určitých profesí pro investory. (V zemích EU je regionální spolupráce sociálních partnerů v čele s jejich radou velmi silně rozvinuta a přináší trvale velmi dobré výsledky. Bude nutné se velmi rychle inspirovat dobrými příklady, zpracovat jejich popisy a analýzy a dále je rozvinout. Z konkrétních příkladů je možné uvést Porúří – SRN, Lorraine – Francie, Limerick – Irsko.)

Centra excelence

V regionech respektive v krajích je nutné rozhodně budovat centra excelence a intelektuální podpory podnikání a veřejných služeb jako jeden z hlavních nástrojů pro získávání špičkových odborníků a talentovaných lidských zdrojů pro daný region. Ke známým nástrojům patří vědeckotechnologické parky, inovační centra, podnikatelské inkubátory a další podobné prvky pro usnadnění technologického transferu a komercializace vědeckých poznatků z vysokých škol, výzkumných ústavů a inovačních firem. Spolu s regionálními radami pro rozvoj lidských zdrojů je nutné tato centra technologické a vzdělanostní excelence považovat za jeden z hlavních nástrojů zvyšování přitažlivosti regionů pro investory, zejména významné zahraniční investory přinášející vyspělé technologie a sociální stabilitu do regionu. (Opět bude nutné analyzovat a propagovat dobré příklady ze zemí EU, jako například Irsko – Národní technický park Plassey v Limericku, SRN – Technologický park v Dortmundu, VB – Surreyjský vědecký park, Francie – Montpellierjský technopol, Finsko – Oulu vědecký park a podobné iniciativy u nás, jako například Technologický park Brno, Vědecko-

technologický park Ostrava atp., jejichž význam s krajským uspořádáním zřetelně vzroste.)

Informační síť

Základem řešení vážných problémů spojených s nezaměstnaností, nedostatkem informací a přístupu k rekvalifikacím je vytvoření účinného systému poradenských, vzdělávacích, informačních a zprostředkovatelských služeb na bázi krajské sítě rekvalifikačních škol, poradenských center a zprostředkovatelských agentur vybavených adekvátními informačními zdroji. Základem této sítě by se měl stát informační systém poskytující informace o současných i budoucích potřebách profesí v kraji, o podpůrných prostředcích politiky zaměstnanosti, o nových profesích a potřebných znalostech a dovednostech. Současně by tyto krajské systémy měly být napojeny na evropské informační systémy.

V souvislosti se vznikem nových krajů je třeba připravit a rychle uskutečnit vlnu vzdělávacích aktivit pro nové kraje v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vytváření podmínek pro jejich zaměstnanost. Je nutné připravit sbor vysoce kvalifikovaných lektorů, kteří budou znát politiku i praxi regionů v EU a kteří také budou schopni naučit široce pojaté aktéry krajského rozvoje se účinně podílet na multisubjektovém krajském managementu rozvoje lidských zdrojů. Současně je třeba připravit kvalitní příručky krajského managementu rozvoje lidských zdrojů založené především na popisu a analýze úspěšných i neúspěšných případů v různých zemích EU. Tato příručka, jež by měla být živě aktualizována, by se měla stát základem distančního vzdělávání v této oblasti a jednou ze součástí celostátní dialogové informační sítě krajského rozvoje lidských zdrojů.

Je nutné od začátku zabránit tomu, aby se školství a vzdělávání v regionech vyvíjelo bez náležité korekce a podpory zaměstnavatelské sféry a reprezentace zaměstnanců i studentů a žáků.

Spolupráce vzdělávací a zaměstnavatelské sféry

V rámci informační sítě bude možné iniciovat systematickou spolupráci se zaměstnavateli a jejich svazy při vyjasňování kvalifikačních potřeb v kraji a při ovlivňování profilu absolventů škol, jakož i spolupráci škol při přípravě absolventů, schopných přizpůsobit se budoucím proměnlivým potřebám trhu práce (orientace na nové profese, nové výrobní technologie apod.). Síť rekvalifikačních škol, poradenských center a služeb je v zemích EU velice významným nástrojem, který se rovněž musí stát inspirací pro konstituování institucionálních struktur nových krajů.

Nové kraje se budou muset stát centry spojení celého vzdělávacího systému s praxí hospodářské sféry. I v tomto směru bude nutné urychleně vytvořit efektivní institucionální síť umožňující efektivní multisubjektový management podpory, koordinace a realizace úzké spolupráce škol všech stupňů a kapacit celoživotního vzdělávání se zaměstnavateli a podnikateli v daném regionu. Je nutné od začátku zabránit tomu, aby se školství a vzdělávání v regionech vyvíjelo bez náležité korekce a podpory zaměstnavatelské sféry a reprezentace zaměstnanců i studentů a žáků.

Regionální rozvojové agentury

Je nutno posílit Regionální rozvojové agentury, jejichž základy jsou již položeny a které mají šanci působit při všech nově vzniklých krajích. Na základě zkušeností těch nejlepších z nich (viz například Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy) je nutno je přeměnit na špičková odborná pracoviště schopná iniciovat a uskutečňovat mezinárodně podporované projekty, zajišťovat marketing pro regionální lidské zdroje, podněcovat a podporovat investiční aktivity, pomáhat získávat

a racionálně využívat finanční prostředky z Evropské unie. Regionální rozvojové agentury by postupně měly být schopny stát se určitou línou a bankou řídicích, koordinačních a odborných talentů s mezinárodní zkušeností pro regionální strategii a politiku obecně a pro řešení otázek regionálního rozvoje lidských zdrojů zvláště.

Rozvoj regionálního školství a celoživotního vzdělávání

Klíčovým nástrojem pro rozvoj lidských zdrojů v rámci regionů je fungující a propojený systém vzdělávání, proto je potřeba této oblasti věnovat zvýšenou pozornost.

K základní strategii realizace celoživotního učení patří vytvoření nezbytné základny pro celoživotní učení ve školním vzdělávání a vybudování vazeb mezi učením a prací. Všechny stupně školství se musí orientovat na vzdělávání v potřebných klíčových kompetencích. Při vytváření výukové struktury je třeba mít rovněž na zřeteli lepší přístup ke vzdělání, lepší propustnost školské soustavy a provázanost s dalším vzděláváním. Hlavní parametry a kvalita vzdělávání musí být soustavně sledovány a vyhodnocovány tak, aby mohly být srovnávány v mezinárodním měřítku.

Strategické aktivity

K výše uvedenému mohou vést na regionální úrovni následující strategické aktivity:

- šíření nových vzdělávacích programů orientovaných na rozvoj klíčových kompetencí, nových strategií učení a progresivních metod výuky;
- výměny zkušeností mezi školami;
- vzdělávání učitelů a ostatních vzdělávacích pracovníků v oblasti rozvoje klíčových kompetencí;
- rozvoj materiálních podmínek pro výuku jazyků a informačních technologií na školách (vč. základních);
- permanentní analýzy vztahu mezi potřebami trhu práce a výstupy, které nabízejí školy a jejich vzdělávací programy;
- rozvoj monitorování a evaluace vzdělávání a zapojení sociálních partnerů do hodnotících mechanismů.

Vůči vysokým školám se sídlem v jednotlivých regionech by měly regionální instituce aplikovat tyto strategické přístupy:

- podpora vysokých škol ve snaze stát se univerzitami a vědeckovýzkumnými centry srovnatelnými v evropském měřítku a vytváření příslušného zázemí k tomu;
- zapojení VŠ do procesu rozvoje a zkvalitnění života v regionu;
- koordinace studijních oborů terciárního vzdělávání s přihlédnutím k potřebám zaměstnavatelů v regionu;
- rozšiřování spolupráce VŠ s podniky při rozvoji personálních kapacit vědy a výzkumu (partnerství, stáže, výměny odborníků apod.);
- podpora internacionalizace výukových procesů a mezinárodní výměny studentů a učitelů.

Z pohledu rozvoje dalšího vzdělávání a celoživotního učení lze spatřovat klíčovou roli regionů v těchto strategických přístupech:

- rozvoj a šíření nabídky dalšího vzdělávání podle požadavků trhu práce a potřeb rozvoje ekonomiky kraje včetně rozvoje distančních forem a multimediálních prostředků vzdělávání;
- vzdělávání učitelů, lektorů, řídicích a administrativních pracovníků ve vzdělávání;

Úřady práce přispívají k regionálnímu rozvoji lidských zdrojů i dalšími činnostmi, především v oblasti vedení statistik, provádění analýz regionálního trhu práce a činnostmi v oblasti aktivní politiky.

- využití škol jako vzdělávacích a společenských center obcí;
- vytváření adekvátního počtu míst s veřejným přístupem k Internetu a elektronické poště v každém městě a obci;
- vybudování regionální infrastruktury knihoven, garantující přístup k informacím a standardní soubor základních knihovnických služeb v požadované kvalitě;
- podpora činností organizací (včetně neziskových) zabývajících se celoživotním učením;
- podpora mezinárodních tréninkových kurzů prováděných renomovanými vzdělávacími institucemi v klíčových kompetencích.

Role úřadů práce v regionálním rozvoji lidských zdrojů

Vedle základní působnosti úřadů práce, která spočívá ve zprostředkování zaměstnání uchazečům v příslušném regionu a související evidence uchazečů, úřady práce přispívají k regionálnímu rozvoji lidských zdrojů i dalšími činnostmi, především v oblasti vedení statistik, provádění analýz regionálního trhu práce a činnostmi v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti:

Trh práce

- soustavné sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, vytváření prognóz, marketing trhu práce
- vedení aktuální databáze zaměstnavatelů v regionu
- vedení aktuální databáze volných pracovních míst
- rozhodování o zaměstnávání cizinců v ČR (povolení k zaměstnání pro cizince, povolení zaměstnavatelům získávat na volná pracovní místa cizince) v rámci správního řízení
- realizace prostředků aktivní politiky zaměstnanosti (společensky účelná pracovní místa, absolventská místa, veřejně prospěšné práce)
- povolování nadlimitní přesčasové práce
- projednávání umísťování zaměstnanců uvolněných při strukturálních změnách podniků se zaměstnavateli

Poradenství

- komplexní individuální a skupinové poradenství pro uchazeče o zaměstnání, poradenské služby pro žáky ZŠ a ZvŠ, studenty a absolventy škol a další zájemce z řad veřejnosti (informace o možnostech získání zaměstnání, o aktuální situaci na regionálním trhu práce, informace související s volbou nebo se změnou povolání - možnosti vzdělávání, dalšího studia a rekvalifikace, profesní orientace na trhu práce)
- poradenství pro zaměstnavatele na úseku zaměstnanosti (motivace zaměstnavatelů k vytváření nových pracovních míst)
- posuzování projektů a návrhů z oblasti podnikání, vzdělávání apod.
- zajišťování zvláštní péče pro rizikové skupiny uchazečů o zaměstnání (dlouhodobě nezaměstnaní, matky s dětmi, absolventi, společensky nepřizpůsobiví občané, občané se změněnou pracovní schopností)

Aktivní politika zaměstnanosti

- podpora strukturálních změn zaměstnanosti a sociálně ekonomického rozvoje v regionu
- směřování k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách
- vytváření pracovních příležitostí těžko umísťitelných skupin uchazečů o zaměstnání (osoby se změněnou pracovní schopností, dlouhodobě nezaměstnaní, absolventi škol apod.)

Jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti slouží především finanční podpora při vytváření společensky účelných pracovních míst a veřejně prospěšných prací, při zahájení samostatné výdělečné činnosti, při zabezpečení odborné praxe absolventů škol a mladistvých a finanční podpora na rekvalifikační programy.

- podněcování k hledání a vytváření pracovních míst a tvorba pracovních příležitostí nabízející možnost pracovního uplatnění uchazečům o zaměstnání.

V praxi úřadů práce slouží jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti především finanční podpora při vytváření společensky účelných pracovních míst a veřejně prospěšných prací, při zahájení samostatné výdělečné činnosti, při zabezpečení odborné praxe absolventů škol a mladistvých a finanční podpora na rekvalifikační programy.

Všechny tyto formy podpory jsou nenárokové a úřady práce se při jejich přidělování řídí celkovou situací na regionálním trhu práce, charakterem a dobou využití pracovního místa a množstvím finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu.

Příklady projektů, které byly nebo jsou realizovány v rámci úřadů práce

Úřad práce v Chomutově:

PALMIF – Fond aktivních opatření trhu práce – Program PHARE. Zadavatelem projektu byl Národní vzdělávací fond a v období 1995-1999 bylo v rámci tohoto projektu vytvořeno 259 nových pracovních míst.

Regionální program rozvoje severozápadních Čech. Zadavatelem projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Od srpna 1999 bylo dosud vytvořeno 366 nových pracovních míst.

Regionální program podpory rozvoje průmyslových podnikatelských subjektů na území NUTS 2 Severozápad. Zadavatelem projektu je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, dosud bylo vytvořeno 144 pracovních míst a do konce roku 2001 jich má být vytvořeno celkem 360.

Úřad práce v Trutnově:

Projekt Šance. Projekt je zaměřen na nalezení pracovního uplatnění zejména pro dlouhodobě nezaměstnané, uchazeče bez kvalifikace, se změněnou pracovní schopností a uchazeče společensky obtížně přizpůsobivé.

Projekt Absolvent. Je zaměřen na část absolventů střední a vysokých škol, kterým se nepodaří zabezpečit pracovní uplatnění, a na mladistvé bez jakékoliv kvalifikace. Projekt zahrnuje zabezpečení odborné praxe u absolventů škol, získání kvalifikace a profesní přípravu, tj. rekvalifikaci.

Jak provádět funkční analýzy a kampaně pro podporu povědomí o rozvoji lidských zdrojů v rámci regionu.

4.4

Konkrétním příkladem provádění analýz pro podporu rozvoje lidských zdrojů je průzkum trhu práce prováděný Útvarem koncepce a rozvoje města Plzeň. Tento průzkum má poskytnout kvalitní zdroj pro poskytování informačního servisu pro město Plzeň, místní úřady práce a další instituce státní správy, různé profesní organizace, vzdělávací instituce a především pro zaměstnavatele v regionu a zahraniční investory, kteří uvažují o investicích v Plzni a okolí. Výsledky těchto průzkumů nepochybně také přispívají k většímu povědomí o problematice rozvoje lidských zdrojů u veřejnosti, médií a relevantních organizací.

Průzkumy trhu práce
Útvaru koncepce a
rozvoje města Plzně
nepochybně také
přispívají k většímu
povědomí o problematice
rozvoje lidských zdrojů u
veřejnosti, médií a
relevantních organizací.

Průzkum trhu práce v Plzni byl poprvé realizován v roce 1998 a podruhé v roce 2000. V současné době Útvar koncepce a rozvoje města Plzně se ve spolupráci s poradenskou společností snaží více propracovat celkovou koncepci tohoto průzkumu, zefektivnit jeho průběh, aby získával co nejkvalitnější údaje pro své analýzy. Průzkum probíhá formou dotazníkového šetření. Celkem jsou v databázi údaje od téměř čtyřset institucí i soukromých firem v této oblasti. Nově bude dotazníkové šetření probíhat také u zahraničních investorů, kteří se zde chystají založit nový podnik.

Témata průzkumu:

- pohyb pracovních sil
- nábor zaměstnanců
- problémy zaměstnavatelů s obsazováním některých pozic
- vzdělání a dovednosti pracovníků
- spokojenost s absolventy škol
- mobilita zaměstnanců
- spolupráce zaměstnavatelů s různými organizacemi a institucemi v rámci regionu
- produktivita práce a další.

Vedle tohoto průzkumu Útvar koncepce a rozvoje města Plzně shromažďuje a analyzuje další data týkající se personálních trendů v oblasti Plzně, České republiky a Evropy, aby rozšířil své možnosti informačního servisu.

Jak zabezpečit financování rozvoje lidských zdrojů v regionech

4.5

Rozvoj lidských zdrojů v České republice jak na národní, tak na regionální úrovni je často výrazně omezen nedostatkem finančních prostředků. Proto je třeba zaměřit se na nacházení nových zdrojů financování rozvoje lidských zdrojů a na efektivnější využívání stávajících způsobů financování.

Pro zabezpečení rozvoje lidských zdrojů v regionech je třeba využít jak tuzemských, tak zahraničních zdrojů financování. Z tuzemských zdrojů by na prvním místě měly být využívány přímo regionální zdroje, neboť na úrovni regionu existuje přesnější představa o lokálních potřebách a prioritách než na národní úrovni. Z dalších domácích zdrojů jsou to zejména dotační tituly vypisované ministerstvy, ale možnými zdroji jsou i granty vyhlašované nejrůznějšími nadacemi aj. Ze zahraničních zdrojů jde zejména o účast ve společných evropských projektech, kdy partnery bývají regiony z členských a nečlenských zemí EU a financovány jsou z rozpočtu projektu.

Do budoucna bude pravděpodobně nejčastější forma realizace programů na podporu rozvoje lidských zdrojů probíhat formou spolufinancování programů ze strukturálních fondů EU, kdy je nezbytné zajistit potřebnou finanční účast i na české straně (nejedná se tedy o úplné financování uvedených programů z prostředků EU).

Je třeba posílit význam a podíl soukromého sektoru na financování rozvoje lidských zdrojů, neboť v současné době veřejný sektor v této oblasti dominuje, což je vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na kvalitu lidských zdrojů neudržitelné.

Dále je třeba zaměřit se na vícezdrojové financování rozvoje lidských zdrojů v souladu s trendem ve vyspělých zemích. Vícezdrojové financování znamená také diverzifikaci finančních zdrojů a využití alternativních způsobů financování. Například výdaje českých podniků na další vzdělávání jsou v porovnání se situací ve vyspělých zemích stále velmi nízké a lze zde tudíž vidět určitý prostor. Stejně tak jsou nedostatečné investice jednotlivců (domácností) do vlastního rozvoje, vzdělávání a zajišťování své zaměstnatelnosti.

Jednou z metod zlepšení možností financování rozvoje lidských zdrojů je spojení kvalifikovaného projektového řízení s optimalizačními metodami alokace finančních zdrojů a s kvalitním systémem kontroly účinnosti vynaložených prostředků. Tyto metody jsou v oblasti lidských zdrojů jsou stále ještě na velmi nízké úrovni.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů a jeho financování je také třeba vyjasnit kompetence státních a regionálních orgánů a vytvořit stabilní a dostatečně zkušenou a přehlednou institucionální strukturu. Jde o to vytvořit instituce, jež budou schopné nejen odborně navrhovat a kontrolovat příslušné návrhy a projekty, ale budou také dostatečně transparentní a důvěryhodné, aby mohly přitahovat a spravovat různé finanční domácí i zahraniční zdroje. Příkladem je irská národní vzdělávací agentura FÁS (viz níže), které se podařilo získat a efektivně využít velké finanční zdroje z fondů Evropské unie.

Jak zabezpečit komunikaci mezi zainteresovanými institucemi v regionu

Pro zajištění komunikace mezi co nejširším okruhem zainteresovaných institucí v regionu hrají důležitou roli moderní technologie komunikace.

Pro úspěšný rozvoj lidských zdrojů v regionech je klíčové, aby byla zajištěna dobrá komunikace mezi zainteresovanými subjekty v rámci regionu. Patří mezi ně především městské a obecní úřady, okresní správa, úřady práce, školy a jiné vzdělávací instituce, profesní organizace (komory, asociace, sdružení), regionální rozvojové agentury, významní zaměstnavatelé v regionu, odbory a další organizace v regionu.

Komunikace mezi organizacemi zainteresovanými na rozvoji lidských zdrojů v rámci regionu může být zaměřena nebo probíhat následujícími způsoby.

- Spolupráce s tzv. mikroregiony (dobrovolné svazky obcí ze spádové oblasti, se stejnými problémy, zájmy atd., fungují např. na střední Moravě). Mikroregiony mohou být významným partnerem v regionální práci. Na mikroregionální úrovni může být spolupráce zaměřena jak na podnikatelskou sféru (např. projekt Plato – viz. případové studie níže), tak na sféru municipální (regionální rozvojové projekty).
- Široké spektrum organizací (jako např. krajské úřady, obecní úřady, školy, úřady práce, OSSZ, VZP, FÚ, hospodářské komory, neziskové organizace, významné firmy atd.) v rámci regionu může zformovat tzv. regionální partnerství, které podniká společné kroky a uplatňuje jednotný přístup. Fungující regionální partnerství je významné zejména v souvislosti s přípravou na čerpání finančních zdrojů z Evropské unie.
- Při zabezpečování komunikace mezi zainteresovanými institucemi v regionu hrají významnou roli přímá osobní jednání (individuální i společná) se všemi výše uvedenými regionálními partnery. Jedná se o přípravu regionálních rozvojových projektů, účast ve společných zahraničních rozvojových projektech, řešení aktuálních otázek atd.
- Pro zajištění komunikace mezi co nejširším okruhem zainteresovaných institucí v regionu hrají důležitou roli moderní technologie komunikace (pravidelně aktualizované www stránky, elektronická pošta).
- Dobrým komunikačním nástrojem jsou také různá periodika/zpravodaje jednotlivých organizací, která informují o aktualitách a jsou zasílána ostatním aktérům v oblasti regionálního rozvoje lidských zdrojů. Je-li třeba okamžitě rozšířit potřebné informace v regionu, je lepší použít e-mail, fax, adresované dopisy.
- Určitým způsobem zabezpečení komunikace institucí v regionu může být i lobbying nejen na regionální úrovni, ale i na úrovni parlamentu či orgánů Evropské unie atd. Jeho význam jako nástroje komunikace neustále vzrůstá. Při využívání lobbyingu je však třeba dbát na etické hranice tohoto nástroje a na jeho legislativní omezení.

Koordinace činnosti vzdělávacích institucí v rámci regionálního rozvoje a propojení se vzděláváním v rámci průmyslu

Ve vzdělávacím systému například zcela chybí přímá příprava na vlastní podnikání, tedy podnikatelské školy

Analýza situace v rozvoji lidských zdrojů v rámci regionů ukazuje, že slabým místem bývá nedostatečná koordinace při provádění různých aktivit a projektů, které jsou realizovány různými institucemi a dalšími subjekty. Pokud by tyto činnosti a podpůrné programy byly efektivně koordinovány, dosáhly by mnohem většího účinku. S tím souvisí i problém vzájemně propojenější spolupráce jednotlivých aktérů v rozvoji lidských zdrojů, který se často týká vzdělávacích institucí. Je třeba zaměřit se na větší propojení vzdělávání a podnikání, tzn. aby vzdělávání bylo více praktické. Ve vzdělávacím systému například zcela chybí přímá příprava na vlastní podnikání, tedy podnikatelské školy. Tato situace je částečně řešena rekvalifikacemi, což není zcela dostačující.

6.1

Sektorový operační program

Problematikou koordinace vzdělávání v rámci průmyslu se zabývá také Sektorový operační program pro oblast Průmysl v kapitole Rozvoj lidských zdrojů v průmyslu, který byl zpracován Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

Tento program rozšiřuje tak koncepci lidských zdrojů vyhlášených a deklarovaných zejména v Národním plánu zaměstnanosti, Konzultačním dokumentu Rozvoj lidských zdrojů. Jeho cílem je podpořit adaptabilitu pracovníků v návaznosti na probíhající restrukturalizaci a další změny v chování průmyslových firem, zejména v důsledku zavádění nových technologií, proexportní politiky firem, přílivu přímých investic, zavádění a uplatňování nových metod řízení a rozhodování, nových komunikačních a informačních technologií apod.

Program předpokládá zavedení systému "akreditace institucí a výchovně vzdělávacích programů" Ministerstva průmyslu a obchodu. Cílem tohoto akreditačního systému lidských zdrojů je vytvoření platformy pro zajištění přímé účasti průmyslových podniků na systému vzdělávání a rozšiřování znalostí, dovedností a specifických odborných kvalifikací managementu a dělnických profesí. Vytváří se tím předpoklad pro úzkou spolupráci mezi systémem akreditace institucí a organizací v oblasti středního a odborného vzdělávání, vysokoškolské vzdělávání a celoživotního vzdělávání, prováděném ve smyslu zákonů v oblasti školství.

K naplnění specifických cílů průmyslové politiky v rámci této hlavní priority byly definovány následující dílčí priority:

- Odborné vzdělávání manažerů
- Profese zkvalitňující nabídku na trhu práce
- Lidské zdroje v malých podnicích

K řešení otázky koordinace vzdělávacích aktivit v rámci regionu a propojení s průmyslem mohou přispět i tyto dva inspirující příklady : Činnost irské národní vzdělávací agentury FÁS a spolupráce vyšší školy s podniky.

FÁS je národní vzdělávací agentura zaměřená na podporu zaměstnanosti, která byla založena irskou vládou v roce 1988 jako centrální národní agentura s regionální organizační strukturou.

FAS spojuje zkušenosti a prostředky tří statutárních organizací – Úřadu pro průmyslová školení (The Industrial Training Authority, AnCO), Národní služby pro lidské zdroje (National Manpower Service) a Pracovní agentury pro mládež (Youth Employment Agency), která jim poskytovala hlavní služby v otázkách zaměstnání a školení, jež nabízí stát.

Mezi hlavní funkce činnosti agentury patří:

- Poskytování služeb zaměstnanosti
- Školení a rekvalifikace
- Vzdělávání dospělých
- Tvoření plánů zaměstnanosti
- Vytváření nových pracovních míst
- Poskytování dalšího vzdělávání ve firmách
- Podpora rozvoje malých podniků
- Systémy vzdělávání a rozvoje obchodu v rámci regionu
- Plánování pracovních sil
- Analýzy trhu práce
- Systém učňovského školství
- Poskytování náborových služeb

V rámci organizační struktury existuje 20 školicích center a 57 kanceláří pro poskytování služeb zaměstnanosti rozmístěných v různých regionech.

FÁS organizuje různé typy školení:

- Mimopracovní školení kombinované s pracovním školením a získáváním pracovních zkušeností.
- Základní školení - široký rozsah školení pro získání dovedností, který je určen pro čerstvé absolventy škol a ostatní nezaměstnané.
- Reintegrační školení - opětné zaškolení pro ženy, které se vracejí do práce, a také pro pracovníky, kterým chybí zkušenosti ze dnešního pracovního procesu.
- Školení pro učně - FÁS, ve spolupráci se vzdělávacím sektorem, poskytuje mimopracovní školení učňů ve stanovených oblastech.

FÁS úzce spolupracuje se skupinami školitelů, aby do budoucna stanovili dovednosti, které budou muset zaměstnanci mít, a aby nabídli nezbytné školicí programy. Součástí tohoto procesu je provádění pravidelného průzkumu jednotlivých oblastí trhu práce.

Program je zaměřen na pomoc malým podnikům s cílem posílit jejich konkurenční výhody pomocí zvyšování úrovně manažerských dovedností.

Je obecně známo, že rozvoj pracovních sil na všech úrovních je základní politikou strategií, která pomáhá v rámci obchodní činnosti přímo zvyšovat účinnost i zisky. Aktivity FAS na podporu obchodní činnosti zahrnují opatření na zajištění získávání dovedností, které budou noví zaměstnanci potřebovat a opatření na pomoc společnostem ke zvýšení dovedností jejich stávajících zaměstnanců.

FÁS připravuje pro obchodní společnosti speciální programy, v jejichž rámci pomáhá firmám identifikovat potřeby vzdělávání pomocí speciálního poradenství v oblasti vzdělávacích systémů a motivačních plánů.

Jiný typ programu je zaměřen na pomoc malým podnikům s cílem posílit jejich konkurenční výhody pomocí zvyšování úrovně manažerských dovedností. Tento program je zaměřen na firmy stojící na počátku rozvoje a je realizován v osmi z deseti regionů FÁS. V roce 1998 se tohoto programu účastnilo 120 společností. Školení probíhá v rámci firmy za asistence panelu odborníků z těch oblastí, jichž se činnost firmy dotýká. Vzhledem ke své regionální struktuře může tato instituce provádět plánování lidských zdrojů pro obchodní činnost - včetně pomoci s výběrem personálu, náborem a učňovstvím.

Plán podpory školení je stále hlavním mechanismem podpory procesu přeškolení současných zaměstnanců na individuální úrovni společnosti, čímž zvyšuje obchodní konkurenceschopnost na národních i mezinárodních trzích. Granty jsou poskytovány pro širokou škálu školení se zvláštním důrazem na menší firmy.

Na národní úrovni je hlavním úkolem FÁS optimalizovat správu informací o lidských zdrojích pro různé oblasti obchodních aktivit. V závěru byly dokončeny studie a zveřejněny zprávy pro každou z hlavních oblastí. Po podrobné analýze nálezů/doporučení a po konzultaci s odpovídajícími výbory pro školení v průmyslu (Industrial Training Committees) je stanoven další postup formulace a implementace plánu akcí pro provedení klíčových bodů tak, jak je to uvedeno v těchto zprávách. K dispozici jsou programy pro následující oblasti:

- Tisk a papír
- Oděvy / textilní zboží
- Strojírenství a motory
- Chemické a příbuzné výrobky
- Potraviny, nápoje a tabák
- Oblast služeb - (včetně dopravy, prodeje a softwaru)
- Film a televize
- Malé firmy

Všechny programy FÁS vyhovují kritériím ESF stojí na čtyřech pilířích EU:

- možnost zaměstnání
- podnikatelství
- přizpůsobivost
- rovnost příležitostí.

6.3

Navázání spolupráce se školami

Škola si uvědomuje, že zajištění kvalitní praxe je rovnocennou součástí studijního programu.

Mnohé střední a vysoké školy se snaží poskytnout svým studentům praktické zkušenosti, ale narážejí na problém nezájmu podnikatelů. Jednou z cest, jak převést výuku do praktické roviny je zavedení systému, kdy závěrečné práce ve školách (ročníkové práce, bakalářské a diplomové práce atd.) řeší konkrétní problémy ve svém regionu. Praktický příklad spolupráce školy a podniků poskytuje Vyšší odborná škola informačních služeb v Praze, jež se snaží úzce spolupracovat s firmami při výuce studentů a tvorbě curricula a zajistit tak propojení vzdělávání a požadavků trhu práce. Spolupráce probíhá především formou praxe studentů ve firmách. Někteří studenti dokonce po absolvování praxe začnou v téže firmě pracovat. Škola si uvědomuje, že zajištění kvalitní praxe je rovnocennou součástí studijního programu.

Přínosy spolupráce:

- learning by doing (učení se na základě pracovních zkušeností)
- možnost aplikace získaných vědomostí
- možnost propojit teorii a praxi při zpracování projektu
- získání osobních kontaktů
- posílení vazeb *škola – podnik*
- získání zpětné vazby požadavků praxe a jejich zapracování do osnov
- snazší nalezení pracovního místa

Dle zkušeností Vyšší odborné školy informačních služeb firmy podceňují úroveň a přínos studentů. Otázkou zůstává, zda to vyplývá z nedostatku času, financí či špatné informovanosti, případně nedostatku znalostí. Přínos mladého neutrálního pozorovatele, disponujícího neotřelými nápady, může být pro jakoukoliv firmu velmi prospěšný.

Další zajímavou možností je i případná spolupráce se zahraničními studenty prostřednictvím mezinárodních studentských programů nazývaných na technických VŠ IAESTE, na ekonomických AIESEC a na středních program Leonardo da Vinci. V těchto případech si zaměstnavatel zadá požadavky na profesní zaměření studenta a jeho jazykové vybavení. Za jeho práci mu platí základní životní náklady. Již dnes existují úspěšné projekty, kdy tito studenti pomocí marketingových průzkumů pomohli společností poznat podmínky a potenciál v zahraničí a dokonce zahájili některá jednání.

Jaké programy rozvoje lidských zdrojů lze využít: Případové studie

7.1

Plán zaměstnanosti ve společnosti Philips – Holandsko

Každoročně získává pracovní zkušenost a školení v rámci společnosti Philips po dobu jednoho roku několik set dlouhodobě nezaměstnaných.

Plán zaměstnanosti ve společnosti Philips v Holandsku je součástí kolektivní smlouvy a personální strategie společnosti Philips v této zemi. Philips chápe účast na plánu zaměstnanosti jako svůj příspěvek v boji proti dlouhodobé nezaměstnanosti a sociální exkluzi.

Každoročně získává pracovní zkušenost a školení v rámci společnosti Philips po dobu jednoho roku několik set dlouhodobě nezaměstnaných. Cílem tohoto plánu je vytvoření lepších podmínek na místním a regionálním trhu. Kromě společnosti Philips realizují i jiné velké společnosti v Holandsku podobné projekty založené na kolektivních smlouvách.

Proč se společnost jako Philips účastní takových aktivit, jako je plán zaměstnanosti? Proč přebírají část určité sociální odpovědnosti? Jedná se o charitu, která nemá nic společného s hlavní obchodní činností společnosti Philips?

V osmdesátých letech byl problém nezaměstnanosti velmi často tématem diskusí mezi vládou, odbory a zaměstnavateli, neboť podíl nezaměstnaných dosahoval 18%. Zaměstnavatelé, zvláště Philips, pochopili, že nezaměstnanost je velká hrozba pro sociální soudržnost, a již v roce 1982 vyjádřili záměr přispět ke zmírnění dlouhodobé nezaměstnanosti.

Philips se rozhodl školit nezaměstnané podle potřeb trhu. Nejprve byl vytvořen speciální plán zaměstnanosti pro absolventy bez uplatnění, neboť pro tuto skupinu bylo obzvláště obtížné získat zaměstnání z důvodů nedostatku pracovních zkušeností. Nezaměstnanost mladých lidí do 23 let přesahovala v roce 1982 20%. Firmě Philips se v té době podařilo odvrátit další zkrácení pracovní doby ve své společnosti, což byl standardní vládní nástroj boje proti nezaměstnanosti, a navíc přesvědčit vládu, že přístup Philipsu založený na poskytování pracovních zkušeností a školení nezaměstnaným je efektivnější.

Zjevně nešlo o žádnou charitu, ale smysluplné propojení s trhem práce. Vzhledem k úspěšnosti plánu zaměstnanosti se společnosti Philips dařilo odrážet další požadavky odborů a vlády na zkracování pracovní doby. Odbory v roce 1986 dokonce souhlasily se zmírněním mzdových požadavků tak, aby plán zaměstnanosti mohl být považován za společné úsilí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Obecně plán zaměstnanosti představoval určitou výhodu ve vyjednávání s odbory.

Účastníci plánu zaměstnanosti

Účastníci programu jsou většinou dlouhodobě nezaměstnaní, kteří dosáhli dostatečné úrovně vzdělání nebo byli rekvafikováni na práci, kterou hledají, ale nejsou pro trh práce dostatečně atraktivní z důvodu nedostatku aktuální pracovní zkušenosti. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti (2,6%) se plánu zaměstnanosti účastní ti, kteří jsou nezaměstnaností nejvíce postiženi.

Plán zaměstnanosti je navržen tak, aby účastníci na základě pracovní zkušenosti získali lepší postavení na trhu práce a nestali se opět nezaměstnanými, když dojde k ekonomickému poklesu.

Plán zaměstnanosti byl rozšířen pro dlouhodobě nezaměstnané a byly určeny konkrétní cílové skupiny:

- ženy, které se vrací na trh práce po mateřské dovolené,
- příslušníci etnických minorit,
- handicapovaní,
- lidé s vyšším vzděláním, kteří mají slabé postavení na trhu práce.

Forma spolupráce

Účastníci plánu zaměstnanosti jsou převážně vybírání zástupci úřadů práce v rámci regionu. Podepisují se společností Philips smlouvu na dobu jednoho roku a dostávají 116% zákonné minimální mzdy. Na základě této smlouvy mají příležitost získat pracovní školení a účastnit se školicích programů, které jsou relevantní z hlediska poptávky na trhu práce. Všechny organizační jednotky společnosti Philips v Holandsku se podílejí na nákladech programu i poskytování pracovních míst a vedoucích pracovníků, kteří se starají o účastníky programu. Účastníci programu nezáskají garanci na stálé pracovní místo u společnosti Philips, ale zkušenosti s projektem ukazují, že 80% účastníků je po absolvování programu úspěšných při hledání své perspektivy na trhu práce. Plán zaměstnanosti je navržen tak, aby účastníci na základě pracovní zkušenosti získali lepší postavení na trhu práce a nestali se opět nezaměstnanými, když dojde k ekonomickému poklesu.

Místa pro získání pracovní zkušenosti

Místo pro získání pracovní zkušenosti je vytvořeno navíc, tak, aby účastníci programu nenahrazovali stávající zaměstnance. Přibližně 60% těchto míst je individuálně navrženo pro kandidáty vybrané úřady práce. Účastníci programu mohou získat zkušenosti v mnoha oblastech práce v různých organizačních jednotkách Philipsu v závislosti na své úrovni vzdělání, zájmu, motivaci a také požadavcích trhu práce. Počet nezaměstnaných umístěných v rámci konkrétní organizační jednotky závisí na ochotě liniového managementu a personálních možnostech vedení účastníků programu.

Pozice pro účastníky programu

S ohledem na úroveň vzdělání mohou účastníci programu získávat pracovní zkušenosti a školení pro tyto pozice:

- Operátor procesů
- Operátor slaboproudé elektroniky
- Nákupčí
- Prodejce
- Specialista na multimédia
- Analytik informačních systémů
- Specialista informačních technologií / konzultant
- Office manažer / asistent
- Recepční
- Pracovník bezpečnostní služby
- Údržbář / mechanik
- Pracovník v cateringu
- Skladník / pracovník v oblasti logistiky, atd.

Výsledky plánu zaměstnanosti

Přibližně 20% účastníků nalezne práci v rámci společnosti Philips. Tři čtvrtiny získá práci v malých a středních firmách, které mají obvykle potíže s obsazováním volných pozic.

Počet účastníků v jednotlivých letech:

1997	-	640
1998	-	471
1999	-	378
2000	-	400

Co dělají účastníci po skončení programu?

Philips	17%
Jiný zaměstnavatel	40%
Zprostředkovatelská agentura	21%
Zaměstnání celkem	78%
Další studium	4%
Bez zaměstnání	18%

Na začátku devadesátých let, po krátké ekonomické recesi v Holandsku, procházel Philips těžkým obdobím restrukturalizace a snižování stavu zaměstnanců. Přesto bylo rozhodnuto nezastavit plán zaměstnanosti.

V souvislosti se změnami na trhu práce se nyní plán zaměstnanosti zaměřuje především na skupiny s tradičně vysokým podílem nezaměstnanosti. Do programu byli rovněž zapojeni vlastní zaměstnanci Philips postrádající dostatečnou kvalifikaci.

Rozvoj LZ v regionu Haná - Adaptace lidských zdrojů na měnící se podmínky regionu Haná

7.2

Cílem není pouze lákat investory, nýbrž zvyšovat vlastní vzdělanost, zajišťovat přístup k novějším informacím, získávat mezinárodní zkušenosti a špičkové manažerské know-how.

Na základě dosavadní činnosti Regionální agentury pro rozvoj střední Moravy (RARSM) a připravenosti regionu byl do regionu Haná (okresy Olomouc, Přerov, Prostějov) umístěn z rozhodnutí Ministerstva pro místní rozvoj ČR a EU tzv.pilotní program mikroregionu Haná. V jeho rámci je vysána i priorita "Adaptace lidských zdrojů na měnící se podmínky regionu", a v případě schválení podaného projektu bude jeho realizace až do výše 75 % kofinancována ze zdrojů EU.

Strategická vize

Základním strategickým cílem je maximální omezení růstu nezaměstnanosti aktivní podporou vzniku nových pracovních míst, dále malého a středního podnikání včetně účinné adaptace lidských zdrojů na měnící se podmínky regionu Haná. Problematika adaptace lidských zdrojů je oblast, která se mění relativně pomalu a bude vyžadovat neustálé úsilí.

Lidé musí získat a být schopni použít nové znalosti vztahující se k tržní ekonomice. Musí se učit způsoby a techniky, jaké se dříve nepoužívaly. A co je ještě důležitější, musí změnit své postoje, hodnoty a chování. Zvládnutí tohoto stavu bude důležitým krokem k dosažení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v regionu Haná. Ta nesmí být založená na levné pracovní síle, přírodním bohatství apod. Je nutné vytvořit prostředí k rozvoji nejmodernějších oborů služeb založených na znalostech. Cílem není pouze lákat investory, nýbrž zvyšovat vlastní vzdělanost, zajišťovat přístup k novějším informacím, získávat mezinárodní zkušenosti a špičkové manažerské know-how.

Praktické kroky směřující ke zvýšení rozsahu aktivit na podporu vzniku nových pracovních míst

- Využít Czechinvestem připravovaný systém investičních pobídek k motivaci investorů **poskytováním půjček k tvorbě nových míst a k rekvalifikaci pracovní síly** pro uchazeče o zaměstnání a občany v oblastech s nejvyšší mírou nezaměstnanosti. Při splnění podmínek, především obsazením vytvořených míst domácí pracovní silou, převádět tyto půjčky na dotaci.
- Přijmout **systém podpor pro vznik podnikatelských zón**. Motivovat podnikatele a obce poskytováním účelových dotací k vybudování infrastruktury v těchto zónách a vytvořit tak předpoklady vzniku nových pracovních příležitostí především ve strukturálně postižených a ekonomicky slabých okresech a mikroregionech (např: Uničovsko, Libavá, Litovelsko, Potštátsko, Bělolínsko, Kojetínsko)
- **Zvýšit variabilitu forem zaměstnávání pracovních sil** (kratší pracovní úvazky, příležitostné práce, dlouhodobé volno apod.). Zvýhodnit podnikatele, kteří mohou pro ZPS^{*1} nabídnout práci domů.

Jak zvýšit motivaci pracovní síly k přijetí zaměstnání

- Iniciovat přes regionální politiku, aby se nejpozději do roku 2000 zvýšila úroveň minimální mzdy nad úroveň životního minima, s cílem zřetelně preferovat pracovní příjmy před sociálními příjmy, i u nízkopříjmových skupin obyvatelstva.
- Iniciovat přes regionální politiku revizi výpočtu životního minima s následnou úpravou v závislosti na počtu členů domácnosti, s cílem zvýšit preferenci pracovních příjmů před příjmy sociálními i u členů početnějších rodin.
- Iniciovat přes regionální politiku, aby při stanovení životního minima byly zvýhodněny osoby ekonomicky aktivní (zaměstnané či podnikající) před osobami ekonomicky neaktivními, a to buď započtením pouze části jejich pracovního příjmu do základny pro výpočet životního minima, či jiným způsobem.
- Iniciovat přes regionální politiku legislativní úpravu snížení ceny pracovní síly u obtížně umístitelných uchazečů (občané se ZPS, matky s dětmi, věkově starší pracovníci, absolventi škol a mladiství apod.) formou snížení daňového zatížení.

Iniciovat a doporučit zavedení systému dalšího vzdělávání občanů do současného vzdělávacího systému jako předpokladu větší pružnosti pracovních sil na měnícím se trhu práce.

Jak sladit přípravu pracovní síly s požadavky trhu práce

- Ve spolupráci mezi úřady práce, školskými úřady, zaměstnavateli a dalšími kompetentními orgány zlepšit informovanost široké veřejnosti o požadavcích trhu práce.
- Iniciovat přes regionální politiku a další kompetentní orgány reformu řízení a financování odborného (učňovského) školství, motivovat a zainteresovat spoluúčast zaměstnavatelů na tomto procesu, s cílem dosažení co nejvyšší shody kvalifikační struktury s potřebami trhu práce.
- Iniciovat a doporučit zavedení systému dalšího vzdělávání občanů do současného vzdělávacího systému jako předpokladu větší pružnosti pracovních sil na měnícím se trhu práce, např. umožněním rozsáhlejších rekvalifikací realizovaných v kratších termínech (do 1 roku) a ukončených výučním listem (prevence i řešení nezaměstnanosti).
- Iniciovat přes regionální politiku poskytování daňových úlev zaměstnavatelům snižováním daňového základu o náklady vydané na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Jak sladit zaměstnávání zahraniční pracovní síly se stavem na trhu práce

- Zpřísnit a zpřesnit postup úřadů práce při procesu povolování práce cizincům. Toto rozhodnutí vydávat až v případě, kdy zaměstnavatel prokáže, že provedl všechna dosažitelná opatření k tomu, aby na tato volná místa přijal občany ČR (především uchazeče o zaměstnání), a že jim zároveň nabídl i mzdu obvyklou v příslušné profesi.
- Iniciovat přes regionální politiku i další kompetentní orgány vytvoření takových nástrojů, které by umožnily řádné respektování všech nařízení a legislativních opatření ohledně zaměstnávání cizích státních příslušníků.
- Iniciovat vyloučení podnikání těch subjektů, které podnikají formou poskytování zahraniční pracovní síly jiným subjektům v ČR, aniž mají pro daný předmět podnikání odpovídající technicko-výrobní základnu. Zcela vyloučit podnikání těch subjektů, které zaměstnávají výhradně zahraniční pracovní sílu, a to stanovením minimálního podílu zaměstnávání občanů ČR či jiným způsobem.
- Iniciovat přes regionální politiku urychlené uzavření příslušné mezinárodní smlouvy o vzájemném zaměstnávání se zeměmi s nejvyššími počty občanů zaměstnávaných v ČR, případně revidovat již uzavřené smlouvy. Současně s tím prověřit i účelnost úpravy smlouvy o vzájemném zaměstnávání se Slovenskou republikou.
- Využívat zahraniční pracovní sílu také na veřejně prospěšné práce.

Ve vyspělých zemích je obvyklé, že nezaměstnaní mají povinnost odpracovat 30-50% pracovní doby na veřejně prospěšných pracích.

Jak zvýšit rozsah a účinnost opatření aktivní politiky zaměstnanosti

- Preferovat opatření aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) podporující návrat uchazečů na trh práce (zásada být vzdělán a být zaměstnán) před poskytováním hmotného zabezpečení, které podporuje stávající pasivní stav a nevede k aktivitě. V této souvislosti zvýšit podíl finančních prostředků na APZ minimálně na 30% celkových finančních prostředků vyčleněných ve státním rozpočtu na státní politiku zaměstnanosti. Toto zvýšení objemu finančních prostředků umožní v případě změny legislativy zvýšit výrazně podíl uchazečů i občanů zařazených do stávajících opatření APZ.
- Zavést systém vykonávání veřejně prospěšných prací nezaměstnanými jako podmínku pro získání podpory v nezaměstnanosti. Takový systém slouží jako preventivní opatření proti dlouhodobé nezaměstnanosti a ve vyspělých zemích je obvyklé, že nezaměstnaní mají povinnost odpracovat 30-50% pracovní doby na veřejně prospěšných pracích.
- Iniciovat přes regionální politiku urychlené zpracování nového zákona o zaměstnanosti, který by odpovídal změnám podmínkám trhu práce, mimo jiné by rozšířil kompetence orgánů služeb zaměstnanosti na občany, nejen na uchazeče. Umožnit tak rozšíření rejstříku opatření APZ o nové přístupy.
- V návaznosti na předchozí bod zavést do široké praxe nová opatření APZ, která byla již většinou odzkoušena na úřadech práce, a to:
 - zabezpečit profesní přípravu občanů formou příspěvku zaměstnavatelům nebo samotným občanům na úhradu nákladů spojených s touto přípravou a na úhradu mzdových nákladů s cílem prevence nezaměstnanosti a zvýšení profesní mobility,
 - poskytovat příspěvek zaměstnavatelům na úhradu mzdových nákladů v případě uzavření pracovního poměru na dobu určitou s obtížně umístitelnými uchazeči, s cílem obnovení nebo získání pracovních návyků, a zvýšit tak pravděpodobnost jejich trvalého pracovního uplatnění,

Hrozilo, že během krátké doby dojde ke ztrátě nebo snížení úrovně znalostí a dovedností získávaných v průběhu let.

- zabezpečovat motivační, resocializační a rekvalifikační aktivity dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů, s cílem získání či obnovení kvalifikace, zvýšení možnosti trvalého pracovního uplatnění, formou poskytování příspěvku na úhradu nákladů zaměstnavatelům a uchazečům při uzavření pracovního poměru těchto uchazečů,
- poskytovat příspěvek zaměstnavatelům na úhradu nákladů spojených se změnou či zvýšením kvalifikace jejich zaměstnanců, v případě změny výrobního programu jako prevenci nezaměstnanosti.

Rozvoj lidských zdrojů v regionu Brabant v Nizozemí – Jednotný programový dokument

Situace v regionu

Na začátku devadesátých let region Jihovýchodní Brabant procházel ekonomickou krizí. Celkem je v regionu více než 320 tisíc ekonomicky aktivních lidí. Vzdělanostní úroveň regionu je nad průměrem celého Nizozemí.

Nezaměstnanost

Na konci roku 1993 dosáhla nezaměstnanost 11% pracující populace, zatímco nezaměstnanost za celé Nizozemí byla 9%. Očekávalo se, že míra nezaměstnanosti vzroste do konce devadesátých let na 15%. Nezaměstnaní byli především ženy, mladí, minoritní skupiny a později také přibývalo nezaměstnaných s vyšším vzděláním, velká část z nich patřila mezi dlouhodobě nezaměstnané. Navzdory této nezaměstnanosti bylo v některých sektorech problematické naplnit určitá místa.

Dalším aspektem nezaměstnanosti v průmyslu byla hrozba, že během krátké doby dojde ke ztrátě nebo snížení úrovně znalostí a dovedností získávaných v průběhu let.

Regionální ekonomika, obchodní prostředí a struktura

- Region disponoval dobrou infrastrukturou s převažující průmyslovou výrobou, dopravním průmyslem a velkoobchodem.
- Oblast technického výzkumu byla poměrně rozvinutá.
- V dalších sektorech, pro region rovněž důležitých, docházelo k poklesu výroby (především o elektroniku, textilní a oděvní průmysl a také potravinářský průmysl.)
- Průmyslový pokles byl nejvíce koncentrován ve velkých dominantních společnostech jako např. Philips a DAF Trucks.
- Od roku 1993 byla uplatňována řada restriktivních opatření a rozvojových plánů včetně vytváření nových pracovních příležitostí.

Pokles zaměstnanosti

Růst zaměstnanosti výrazně poklesl během druhé poloviny osmdesátých let (z 5.3% v roce 1985 na 0.9% v roce 1991). Region Brabant býval průmyslovým srdcem Nizozemí, ale zaměstnanost v průmyslu neustále klesala, a tak průmysl ztratil svou dominantní pozici v tomto regionu. Pokles zaměstnanosti byl pro daný region největší hrozbou. Vedle průmyslových společností se negativní vývoj rozšířil také na malé a střední podniky a téměř všechny ostatní sektory, jako např. bankovníctví nebo pojišťovnictví.

Situace v zemědělství se rovněž zhoršovala vzhledem k vyšším enviromentálním požadavkům.

Závislost na velkých automobilových a elektronických společnostech

Největší slabostí tohoto regionu byla závislost na malém počtu automobilových a elektronických společností a nedostatek soukromých malých společností. Malé firmy rostly mnohem pomaleji než velké společnosti. Tato závislost vynikla zejména na konci osmdesátých let, kdy se situace ve zmíněných sektorech zhoršovala v celé Evropě. Globální konkurence donutila například společnost Philips přistoupit k rozsáhlé reorganizaci, která vedla ke ztrátě více než 16 000 pracovních míst v daném regionu. Malé a střední podniky v regionu nedokázaly dostatečně využívat poměrně silné know-how v regionu, což mělo negativní dopad na inovační a konkurenční kapacitu regionu.

Stárnutí populace

Zvyšující se průměrný věk ekonomicky aktivní populace byl pro region další hrozbou, o to výraznější, že se měnily požadavky zaměstnavatelů na zaměstnance. Poměrně omezený příliv mladých, čerstvě kvalifikovaných lidí zvyšoval potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Navíc se silně projevoval nedostatek kvalifikovaných pracovníků v průmyslu. Vzdělanostní struktura regionu nedostatečně odpovídala vzdělanostním a školicím potřebám vytvářeným v rámci regionálního technologického plánu.

Pro zvládnutí výše uvedených problémů bylo definováno několik priorit a opatření v rámci regionálního plánu rozvoje (první etapa 1994-1996, druhá etapa 1997-1999).

Adekvátní spolupráce různých subjektů zainteresovaných v určitém produkčním procesu vedla k vyšší efektivitě a výkonu v rámci těchto procesů.

Obsah programu

Průmyslová spolupráce byla zdaleka nejdůležitějším elementem programu. Podstatným rysem programu byl skupinový ("cluster") přístup, který lze popsat jako rozvoj spolupráce mezi firmami v rámci regionu, zvláště s ohledem na inovaci a vývoj. Programy obsahovaly poradenství, podporu v investicích, skupinová opatření a projekty zabývající se specifickými problémy a příležitostmi určitých obchodních skupin. Tyto projekty probíhaly často pod záštitou zprostředkujících organizací. Adekvátní spolupráce různých subjektů zainteresovaných v určitém produkčním procesu vedla k vyšší efektivitě a výkonu v rámci těchto procesů. Takový způsob obnovy a strukturálního zlepšení byl považován za metodu vytváření a udržování silné konkurenční pozice.

Součástí celkového plánu rozvoje regionu byl také regionální technologický plán, poskytující základní rámec pro technologický rozvoj v regionu a rozvoj struktury školení. Oblast rozvoje lidského potenciálu byla zaměřena na nové formy a struktury spolupráce. Mezi další součásti programu patří uvádění nezaměstnaných do stovebního průmyslu a obchodu, zavádění poradenských služeb pro malé a střední podniky, podpora nově zakládaných firem a firem ve druhém stadiu rozvoje v oblasti nábory a školení zaměstnanců a se zaměřením na umístování, rekvalifikace a vedení nezaměstnaných s vyšším vzděláním.

Podpora Evropské unie

V roce 1994 bylo oproti původnímu plánu stráveno více času na upřesňování a vylepšování regionálního plánu rozvoje v rámci konzultací s Evropskou unií. Výsledkem tohoto úsilí však byla implementace tohoto programu již v roce 1995 a bezprostředně v únoru téhož roku bylo schváleno 14 projektů. Celková výše podpory tohoto programu ze strany Evropské unie činila 32,5 milion ECU. Po připočtení vládních organizací a obchodních subjektů dosahuje celková výše podpory 139,5 ECU.

Strategie regionálního rozvoje – priority a opatření

Strategie programu byla zaměřena především na zhodnocení příležitostí na základě socio-ekonomického průzkumu. Byly stanoveny dva hlavní cíle, přičemž bylo velmi důležité pracovat na obou dohromady, aby dosažením prvního nebyl ohrožen cíl druhý.

- dosažení vyššího hrubého regionálního produktu pomocí zhodnocení příležitostí
- dosažení vyšší zaměstnanosti

Zpočátku byl kladen důraz především na rozvoj průmyslu, neboť právě tato oblast procházela obdobím poklesu. Postupně se však tento důraz začal přenášet na oblast služeb.

Částečně vzhledem k rostoucí roli informačních technologií docházelo k propojování a užší spolupráci mezi společnostmi a různými sektory v rámci regionu. To mělo za následek, že firmy a sektory se staly více vzájemně závislé, ovšem zároveň hranice mezi jednotlivými sektory se proluly. V rámci posílení průmyslové sítě byla zaměřena pozornost na koordinaci poptávky a nabídky vzdělávání pracovníků a kvalifikací, kvality, technologického rozvoje a inovace a atraktivitu regionu.

Další prioritou byla podpora turistického ruchu v regionu a vytváření příznivého klimatu pro zakládání společností působících v oblasti cestovního ruchu.

Strategie rozvoje byla nadále rozložena do měřitelných cílů a ukazatelů:

- Růst hrubého regionálního produktu vyšší než je národní průměr (1994-1998).
- Roční nárůst zaměstnanosti vyšší než je celonárodní úroveň (1994-1998).
- Procento nezaměstnaných zůstane pod celonárodní úrovní.
- Pokles rozdílů v zaměstnanosti v rámci regionu.
- Zvýšení kontaktů mezi malým a středními podniky a školicími středisky.
- Snížení poměru nezaměstnaných žen v celkovém počtu nezaměstnaných.
- Snížení poměru menšin a dlouhodobě nezaměstnaných v celkovém počtu nezaměstnaných.
- Vytvoření alespoň 2000 trvalých pracovních míst v období 1996-2000.

Hlavním cílem bylo, aby zaměstnanci měli správné znalosti a dovednosti, protože konkurence probíhá spíše na úrovni výkonu než na úrovni cen.

Politika regionálního rozvoje

Politika regionálního rozvoje se dále zaměřila na následující oblasti:

■ síťování

Síťování bylo aktuální především v oblasti průmyslu, kde bylo potřeba rozšířit spolupráci směrem k oblasti služeb. V tomto kontextu hrály důležitou roli aktivity v oblasti logistiky, distribuce, telekomunikací, informačních technologií, výzkumu a rozvoje atd.

■ lidský kapitál

Hlavním cílem bylo, aby zaměstnanci měli správné znalosti a dovednosti, protože konkurence probíhá spíše na úrovni výkonu než na úrovni cen. U zaměstnanců je třeba klást důraz na úsilí a flexibilitu a úroveň znalostí a dovedností je třeba rozšířit jak u nezaměstnaných, tak u zaměstnaných. Zvláště v průmyslu je třeba řešit nedostatek technicky dostatečně kvalifikovaných pracovníků.

- přenos znalostí

Důležitými aspekty vytvoření a implementace efektivních metod přenosu znalostí je např. spolupráce mezi firmami, spolupráce se vzdělávacími institucemi, výměna informací prostřednictvím databank, informačních kanceláří, katalogů, obchodních veletrhů atd., lepší využití lidského potenciálu prostřednictvím vzdělávání a řízení a zprostředkovávání zaměstnanosti.

- zdravé obchodní klima

Pro implementaci Plánu regionálního rozvoje byla ustanovena organizace, která se skládala z těchto tří částí.

Kontrolní výbor

Řídící skupina

Programový sekretariát

Členové jednotlivých částí zastupují následující organizace:

Regionální vláda

Regionální úřad práce

Města a obce v regionu

Ministerstvo hospodářství

Ministerstvo sociálních věcí a zaměstnanosti

Organizace zaměstnavatelů

Obchodní komory

Odbory

Univerzity

Evropská komise

Jedním z důsledků programu bylo založení poměrně velkého množství high-tech společností (často odčleněním od velkých společností).

Výsledky programu

- Zastavení ekonomického poklesu a začátek růstu.
- Prokazatelný investiční impuls jako důsledek rychlého schválení a implementace mnoha programů.
- Priority programu byly obecně sdíleny a podporovány.
- Podnikání ekonomické obnovy v regionu.
- Snížení nezaměstnanosti především v důsledku silné technologické struktury v regionu.
- Založení poměrně velkého množství high-tech společností (často odčleněním od velkých společností).
- Malé a střední podniky se více zaměřily na export, což těmto firmám dává autonomii, kterou nemají pokud dodávají pouze velkým společnostem v regionu.
- Program přispěl k odstranění hlavních slabostí regionu (koncentrace nezaměstnaných v určitých sociálních skupinách, špatné sociální klima, snížení počtu pracovních příležitostí v průmyslu a nedostatečná kooperace mezi malými a velkými podniky v regionu).

7.4

7.4 "Skupinový" (Cluster) program rozvoje podnikání v Irsku

Irský úřad práce a školení FÁS zavedl v roce 1995 speciální skupinový program rozvoje podnikání určený pro malé firmy především v raném stadiu rozvoje vybrané v rámci jednoho regionu. Zavedení programu bylo reakcí na neúspěch velkého počtu nově vznikajících malých podniků.

Ze všech nově založených společností v Evropě:

87 % přetrvá první rok,

68 % přetrvá minimálně 3 roky

55 % přetrvá konec pátého roku od svého založení

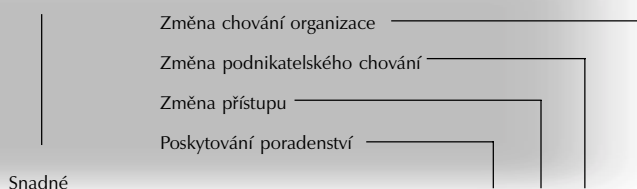
Jednou z hlavních příčin absolutního selhání irských společností byl nedostatek schopnosti jejich vedení reagovat na problémy včas a komplexně.

Záměr a cíle programu

- Hlavním cílem je zvýšit kvalifikaci v oblastech souvisejících s řízením.
- Vypracovat podrobnou analýzu obchodní strategie společností a vytyčit optimální metody, jak může společnost růst a předcházet předvídatelným obtížím.
- Naplánovat a zorganizovat funkce vedení v souladu s konkrétními potřebami jednotlivých společností.
- Vypracovat plán školení pro rozvoj a růst, individuální pro každou společnost.
- Poskytovat průběžné praktické poradenství po dobu 12 měsíců, nikoli krátkodobé intenzivní školení/poradenství.

Skupinový program – celková koncepce

Obtížné



Snadné

Krátkodobé

Dlouhodobé

Skupině deseti společností je k dispozici panel odborníků na oblast financí, marketingu, výroby a kontroly jakosti (popřípadě jiných oborů, které by měly zásadní význam pro přetrvání společnosti).

Obecná struktura programu

Agentura FÁS vybere 10 společností v rámci jednoho regionu. Této skupině deseti společností je k dispozici panel odborníků na oblast financí, marketingu, výroby a kontroly jakosti (popřípadě jiných oborů, které by měly zásadní význam pro přetrvání společnosti). Každá společnost má nárok celkem na devatenáctidenní přístup k tomuto panelu po dobu jednoho roku. Skladba těchto 19 dnů se řídí identifikovanými potřebami dané společnosti a případné zásahy jsou zaváděny postupně ve fázích. Panel školitelů a koordinátorů FÁS se schází každý měsíc a sleduje vývoj jednotlivých společností. Pilotní program proběhl ve třech regionech a nyní je rozšířen na všechny regiony v Irsku.

Kritéria výběru společností

Poradci agentury FÁS, kteří velmi úzce spolupracují se společnostmi v rámci svého regionu, identifikují společnosti, v nichž existuje potřeba rozvoje řízení. Tyto společnosti by měly být vybírány jak z výrobního sektoru, tak ze sektoru služeb, měly by být v rané fázi vývoje (1-3 roky), měly by mít méně než 50 zaměstnanců a obrat nižší než 3 milióny irských liber. Tyto společnosti musí být solventní a jejich vedení musí mít o program zájem. Ve výjimečných případech je možno do programu zahrnout již zavedené společnosti ve fázi expanze. Zásadní význam pro realizaci programu má vysoká motivovanost účastnících se společností.

Postup

Odborní školitelé provedou ocenění jednotlivých podniků formou auditu odborných znalostí a následně je vypracován individuální program pro

každou společnost. Po zjištění potřeb daného podniku je stanovena jejich prioritita. Změní-li se priority či potřeby podniku, je možné program flexibilně přizpůsobit.

V průběhu realizace programu jsou společností zadávány projekty související s jejich činností, například:

- Oblasti možné úspory prostředků
- Zvýšení produktivity
- Odhad trhu
- Zavedení komplexního programu řízení kvality

Náklady na program

Tento program do značné míry dotuje státní organizace FÁS - až do 5 000 irských liber na společnost. Každá společnost přispívá na náklady programu částkou 500 irských liber. Ukázalo se, že desetiprocentní příspěvek společnosti na školení zvyšuje její angažovanost v programu.

Jedním z klíčových faktorů realizace programu je spoluúčast vedení účastníků se společnosti na celkovém procesu.

Klíčové faktory realizace

Následující otázky jsou vnímány jako zásadní pro úspěšnou realizaci programu:

- Spoluúčast vedení účastníků se společností na celkovém procesu. Takový proces může společnost upozornit na její vlastní slabá místa; proto je velmi důležité, aby v rámci celého programu panovala důvěra.
- Týmová spolupráce školitelů a pohled na plán rozvoje společnosti jako na komplexní proces je nezbytností vzhledem k tomu, že provedené zásahy jsou na sobě velmi často navzájem závislé.
- Význam koordinační funkce. Tato funkce umožňuje bezproblémový a účinný průběh celého procesu a je zárukou toho, že za všech okolností budou klíčovou prioritou daného programu potřeby konkrétních společností.
- Tento program je zaměřen na změnu obchodních výsledků společností; školitelé totiž nevyvíjí činnost pro společnost, ale pracují společně s ní. Tato skutečnost je důležitá s ohledem na to, že identifikované problémy v dané společnosti skutečně existují, a proto a výsledná řešení závisejí pouze na ní samé.
- Vlastník/vedoucí pracovník společnosti, na něhož se školení rovněž vztahuje, by neměl být školen izolovaně od zbývajících zaměstnanců společnosti vzhledem k významnosti podpory týmového přístupu. Jakékoli kroky by však neměly být na úkor dalšího rozvoje podnikatelské činnosti.
- Společnosti jsou si vědomy, že tento program nemůže nabídnout "zázračné řešení" jejich problémů, ale že jeho význam spočívá spíše v plánování do budoucnosti a v jeho dlouhodobém přínosu.

Dopady "skupinového" programu

Finance

Řada firem radikálně změnila své metody řízení financí. Kromě toho si tyto firmy nyní uvědomují význam postupů, o jejichž existenci dříve buď nevěděly, nebo neměly dostatečné znalosti pro jejich zavedení. Mnoho firem, které dříve počítač nevlastnily, na něm nyní vede účetnictví a finanční systémy, zatímco u firem, které v současné době nemají dostatek finančních prostředků, je zavedení počítačů považováno za prioritu.

Další oblasti, v nichž bylo poskytováno finanční poradenství, zahrnují například:

- vyšší frekvenci finanční administrativy,
- investiční plánování,
- systémy kontroly zásob,
- systémy kontroly úvěrů,
- přezkoumání nákladů na zaměstnance,
- oddělení účtů,
- optimalizace provozního kapitálu.

Asistence FÁS spočívala jak ve zdůraznění významu jakosti v konkrétních odvětvích, tak v praktickém zavádění, asistenci a urychlování vývoje směrem k získání příslušného oficiálního osvědčení kvality, konkrétně ISO 9000.

Marketing

Oblastí, které vedoucí pracovníci věnovali pravděpodobně nejmenší pozornost, byl marketing. Marketing si někdy žádá vynaložení značných nákladů bez záruky jejich návratnosti, a z tohoto důvodu firmy nebyly příliš ochotny do této oblasti investovat časové ani finanční zdroje. Ačkoli času a prostředků je stále ve většině případů nedostatek, vedoucí pracovníci si již uvědomují optimální způsob marketingu svých produktů; byli rovněž seznámeni s novými metodami marketingu, o kterých dosud neuvažovali.

Další realizované oblasti marketingu:

- vytvoření informační brožury o společnosti,
- periodický plán prodeje,
- využití televizní reklamy,
- zkoumání exportních trhů,
- návštěvy prodejních výstav a vyplňování dotazníků .

Kontrola jakosti

Potenciál zlepšení v oblasti jakosti se u jednotlivých firem značně lišil. V některých případech nepředstavovala jakost žádný problém, v jiných případech nebyla prioritou.

Asistence FÁS spočívala jak ve zdůraznění významu jakosti v konkrétních odvětvích, tak v praktickém zavádění, asistenci a urychlování vývoje směrem k získání příslušného oficiálního osvědčení kvality, konkrétně ISO 9000.

Výroba

V rámci asistence agentury FÁS v oblasti výroby bylo u některých společností zavedeno měření určitých ukazatelů pro provádění pravidelného kontrolování s cílem dosažení vyšší efektivity výroby. Problémem těchto společností bylo, jak zvýšit výrobu a vyhovět tak současným požadavkům zákazníků. Otázka marketingu byla pak v takovýchto případech samozřejmě méně naléhavá. Pro řadu vedoucích pracovníků byla značným přínosem informace o komplexních možnostech zvýšení efektivity výrobních metod a systémů v rámci příslušných firem. Zavádění systémů měření a kontroly výroby je u některých firem již v pokročilé fázi, u jiných došlo v této oblasti ke značnému pokroku. V závislosti na situaci v dané firmě se tato opatření pohybují od úplné komputerizace všech aspektů výroby po zavádění jednoduchých technik měření.

Výsledkem těchto opatření byla například schopnost analýzy operací, soustředění zdrojů, identifikace neefektivních článků výroby a schopnost pružnější reakce na nastalé obtíže. Nově vyvinuté výrobní systémy

v některých případech umožnily naplánování a zacílení výroby a rovněž zavedení motivačních schémat a prémie za produktivitu.

Do výroby byly zavedeny i další prvky, například:

- měření výrobních nákladů,
- efektivita využití energie,
- systémy týmové práce,
- přezkoumání volné kapacity a omezení v oblasti kapacity,
- zavedení výroby rozdělené na úseky/buňky,
- přezkoumání a ocenění materiálových vstupů,
- zavedení výrobních metod na počítačové bázi.

Měření dopadů

Měření dopadů zavedených systémů, postupů, praktik a poradenské asistence je obtížné vzhledem k tomu, že od jejich zavedení uplynula zatím pouze krátká doba a ovlivňují je rovněž faktory stojící mimo rámec tohoto programu, jako například všeobecné obchodní podmínky.

Existují však již nesporné doklady účinnosti této asistence. Jedná se například o:

- evidentní zlepšení systémů řízení ve všech oblastech činnosti společnosti
- společnosti více dokáží identifikovat priority a zaměřit se na ně
- v mnoha případech došlo ke zvýšení odbytu, zaměstnanosti a zisků
- ve všech případech došlo ke zlepšení perspektivy budoucího odbytu a činnosti
- radikální zvýšení efektivity
- získání nových zákazníků
- udržení významných zákazníků
- existence plánování do budoucna
- nové investice

Dlouhodobé dopady

V souvislosti s účinkem tohoto programu na perspektivu účastníků se společností do budoucna je možné položit si dvě otázky:

- Do jaké míry budou kvalitnější postupy a praktiky uplatňovány po ukončení programu?

Vedoucí pracovníci jsou až na jednu nebo dvě výjimky pevně rozhodnutí plně realizovat nové metody, které jim byly prezentovány. Řada vedoucích pracovníků opouští své dřívější metody a obchodní praktiky.

- Do jaké míry se účast na programu odrazila na změně chování a informovanosti vedení?

Pro většinu vedoucích pracovníků je komplexním přínosem "skupinového" programu změna způsobu uvažování. Celkově vedoucí pracovníci uváděli, že jsou nyní informovanější, koncentrovanější, více se zaměřují na budoucnost a získali větší důvěru v činnost své společnosti.

Pravděpodobně nejvýznamnějším dopadem programu budou znalosti, které vedoucí pracovníci získají o svých společnostech, a fakt, že si uvědomí potřebu takovýchto informací. Všichni vedoucí pracovníci se vyjádřili v tom smyslu, že konzultanti jim "otevřeli oči" v takových otázkách týkajících se jejich podniků, o nichž dříve nevěděli a o něž se

Vedoucí pracovníci uváděli, že jsou nyní informovanější, koncentrovanější, více se zaměřují na budoucnost a získali větší důvěru v činnost své společnosti.

ani nezajímali. Řada vedoucích pracovníků navíc připustila, že si význam těchto otázek uvědomili teprve nyní, kdy na ně byli upozorněni. Jednalo se například o kalkulaci nákladů.

Dalším dopadem programu pro řadu vedoucích pracovníků bylo poskytnutí realistického pohledu. Mnoho vedoucích pracovníků nyní přiznává, že si uvědomili realitu určitých situací, o nichž dříve buď nebyli informováni, nebo tušili jejich existenci, ale neměli zájem dále je zkoumat; jednalo se zejména o celkovou finanční situaci, ale také např. o lidské zdroje, výrobu a jakost.

Plánování je jednou z oblastí, v níž má řada vedoucích pracovníků značné rezervy a jimž poradci při školení věnovali značný čas a pozornost.

Další známkou zvýšení kvality řízení mezi společnostmi je skutečnost, která by se dala celkově definovat jako zvýšená schopnost manažerů zaměřit se určitým směrem. Tento přístup jim umožní řešit problémy, zvýšit efektivitu provozu podniků a rovněž identifikovat perspektivní oblasti. Plánování je jednou z oblastí, v níž má řada vedoucích pracovníků značné rezervy a jimž poradci při školení věnovali značný čas a pozornost.

Klíčové faktory rozvoje malého podniku

“Skupinový” program bere v úvahu následující faktory, které jsou klíčové pro rozvoj malého podniku.

- Výrazně individualistický charakter sektoru malých podniků naznačuje, že specifické řešení pro každou společnost je jedním z neefektivnějších způsobů, jak umožnit malým firmám rozvoj a tudíž konkurenceschopnost na trhu. Veškeré školení se dodává interně systémem individuálního školení.
- Potřeba podpory vlastníka/vedoucího pracovníka, což je často značně izolovaná pozice, ať již prostřednictvím sítě pracovníků nebo na individuální bázi s asistentem/školitelem.
- Potřeba důvěry malé společnosti v asistenta /školitele.
- Je nutno zajistit, aby se klient nestal závislým na asistentovi/školiteli, zejména aby tak neohrozil vlastní podnikatelskou činnost.
- Výuka a vývoj by měly být do značné míry vycházet z konkrétní činnosti, projektů nebo pracovišť, aby tak nedocházelo k zahlcení osob sofistikovanou technikou.
- Realizace programu konečně bere v úvahu časová a personální omezení malého podnikatelského sektoru.
- 28 z celkového počtu 29 společností, které se zúčastnily původního pilotního programu (zahájeného v říjnu 1994), dosud funguje.

Návrh pilotního projektu pro aplikaci irského modelu v České republice

Skupinový program využívaný v Irsku lze v určité pozměněné podobě úspěšně využít také v ČR.

Cíl projektu: zajistit v regionech prosperity malých a středních firem, pomocí rozvoje jejich lidského kapitálu, jako jeden ze základních ukazatelů ekonomického a sociálního rozvoje regionu

Garant projektu: Svaz obchodu ČR

Vedoucí týmu: Ing. Helena Pískovská – prezidentka SO ČR

Spolupracující instituce:

profesní svazy

- Sdružení podnikatelů ČR
- Svaz českých a moravských výrobních družstev
 - a) Národní vzdělávací fond
 - b) Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
 - c) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

3 etapy pilotního projektu:

region pardubický:

region jihlavský:

region ostravský:

Počet firem v regionu: 6 – 8

Financování: Projekt "Kooperace", Projekt "Vzdělávání 2001"

Prosperitu malých a středních firem vytváří:

- podnikatelské prostředí – podmínky pro podnikání v ČR (následně v EU)
- lidské zdroje v malých a středních firmách – jejich kvalifikovanost, odbornost, kolektivita, schopnost komunikovat

Aplikace skupinového programu se zaměří právě na tento lidský potenciál. Úkolem bude naučit vlastníky, manažery i týmy zaměstnanců vše, co vede k prosperitě firmy na trhu hospodářské soutěže

Výběr podnikatelských subjektů:

tři až šest subjektů z jednoho regionu – kraje :

- výrobní subjekt – firma do 50 zaměstnanců
- obchodní subjekt – firma do 50 zaměstnanců
- mikropodnik – firma do 5 zaměstnanců z jakéhokoliv odvětví.

Další podmínky výběru:

- většina subjektů podnikajících déle než tři roky
- jeden ze subjektů firma nová, na začátku podnikání nebo podnikající jeden rok
- některé ze subjektů podnikající ve vlastních prostorách a nemovitostech
- některé ze subjektů podnikající v pronajatých prostorách
- část subjektů podnikající s poskytnutými úvěry
- část subjektů podnikající bez úvěrů či jiných finančních dotací
- část subjektů, která podniká za využití některého z programů Podpory MPO a MMR

Základem projektu je přítomnost odborného kvalifikovaného školitele ve vybraném podnikatelském subjektu po dobu dvou až tří týdnů.

Vlastní průběh cvičebního projektu:

- Základem projektu je přítomnost odborného kvalifikovaného školitele ve vybraném podnikatelském subjektu po dobu dvou až tří týdnů.
- Cvičitel po celou dobu pracuje jak přímo s majitelem či manažerem podnikatelského subjektu při řešení denního provozu s cílem navrhnout neoptimálnější variantu budoucího podnikatelského zaměření firmy nebo podnikatelského záměru.
- Varianta bude obsahovat jednotlivé fáze podnikatelského zaměření od analýzy současného stavu firmy, jejího postavení na trhu hospodářské soutěže, využití vlastního i poskytnutého kapitálu, marketingového výzkumu až po stanovení cílů, pro které se firma rozhodne
- Součástí varianty budou přesně stanovená pravidla postupu jednotlivých etap další činnosti firmy pro dosažení stanoveného cíle.

Výběr školitele:

Podmínkou výběru školitele budou tato kritéria:

- znalost problematiky příslušného odvětví – oboru v některé ze zemí EU a ČR
- potřebné vzdělání a odborná praxe
- odborné studium a praxe v obdobných projektech v rámci EU

Financování projektu:

- minimálně tři čtvrtiny nákladů z prostředků státu či jiných zdrojů
- jedna čtvrtina nákladů z prostředků podnikatelského subjektu /daňově odpočitatelné náklady/

Skupinový program v ČR by měl zahrnovat i informace o Programech na podporu MSP, které jsou státem vyhlašovány, a ve vybraných firmách využít možností, jež tyto Programy nabízejí. Tyto informace by měly zahrnovat zmínku o existenci RPIC a BIC a návod, jak lze tato poradenská centra pro prosperitu vybraných firem využít.

Zvláštní kapitola skupinového programu v ČR se bude věnovat i problematice "sesíťování MSP".

Pro tento skupinový program je nutno připravit způsob výběru lektorů, stanovit systém jejich výuky a jejich financování (předpokládá se, že se budou školit i v rámci EU mimo území ČR a z prostředků, které na projekt budou vyčleněny z víceletých projektů EU).

Obdobným způsobem je potřeba stanovit způsob výběrů cvičitelů, tj. těch, kteří budou působit ve vybraných firmách v regionu, stanovit systém jejich výuky a jejich financování (u cvičitelů se předpokládá, že na jejich financování se bude určitým procentem podílet i vybraná firma, např.: 90 % stát, 10 % firma).

Financování skupinového programu:

- a) z prostředků víceletých programů EU
- b) z prostředků MPO a MMR (pokud se podaří tento skupinový program zařadit mezi vyhlašované Programy pro rok 2001 – 2002)
- c) z prostředků vybraných firem (minimální část)

Projekt PLATO – regionální síťový program (Holandsko)

Tento koncept je uplatňován v mnohých zemích západní Evropy (6 zemí, 3500 malých podniků) a také již byl pilotně testován v České republice - v regionu Haná.

Projekt PLATO je založen na vytvořených sítích malých podniků v rámci určitého regionu za účelem rozvoje manažerských schopností. Manažeři a vlastníci malých podniků využívají skupinového učení a interakcí s jednou velkou a zavedenou společností z téhož regionu, tzv. rodičovskou společností (parent company).

Koncepce projektu PLATO

Jedná se o dvouletý program zaměřený na pomoc manažerům-vlastníkům malých podniků při rozvoji manažerských dovedností, obchodních taktik a strategických vizí.

Projekt je založen na síťovém principu, v němž velké společnosti (většinou mezinárodní), tzv. rodičovské společnosti, v rámci stejného regionu pomáhají malým podnikům a podporují je. Malé firmy sdílejí své znalosti a zkušenosti a využívají strukturovaných vzájemných kontaktů v kombinaci s principem "rodičovské" společnosti. V rámci této sítě malých podniků a velké rodičovské společnosti řeší firmy své aktuální problémy.

Postup

Dva vedoucí pracovníci z rodičovské společnosti (tzv. poradci) pracují s drobnými podniky v malých skupinách a zároveň jim zprostředkovávají přístup k celkovému rozsahu manažerské expertizy. Každá pracovní skupina má asi 10-12 členů, manažerů- majitelů malých podniků, a je vedena dvěma vedoucími pracovníky z rodičovské firmy. Každá skupina se setkává jednou za měsíc a projednává širokou škálu otázek řízení

7.4

Projekt je založen na síťovém principu, v němž velké společnosti v rámci stejného regionu pomáhají malým podnikům a podporují je.

podniku. Pozvaní odborníci poskytují účastníkům informace a další školení. Skupinová setkání jsou doplněna poradenstvím na individuální bázi, které je poskytováno vedoucími pracovníky z rodičovské společnosti. Občas je program doplněn celodenními nebo dvoudenními semináři, které jsou společné pro všechny skupiny projektu Plato.

Skupina je sestavena tak, aby se účastníci mohli od sebe navzájem optimálně učit a získat relevantní znalosti pro svou vlastní praxi.

V rámci vytvořené skupiny se setkávají firmy z různých sektorů z rozdílného prostředí, s různými přístupy a strategiemi. Skupina je sestavena tak, aby se účastníci mohli od sebe navzájem optimálně učit a získat relevantní znalosti pro svou vlastní praxi. Interakce v rámci skupiny je prvním zdrojem informací a znalostí, pro víc specifické znalosti se malé firmy obrací na "rodičovskou" společnost, která disponuje příslušnými odborníky.

Kritéria výběru účastnických firem:

- Firma zaměstnává 3-50 zaměstnanců.
- Je v raném stadiu svého rozvoje, ale je již plně v provozu.
- Je v situaci potřeby růstu a expanze (v takové situaci firma potřebuje zavádět nové postupy a modely a pokud nejsou správně cílené, je ohrožena další existence firmy).
- Firma je solventní .

Principy projektu PLATO

Projekt je založen na následujících principech:

- zaměření na manažery-vlastníky

Na rozdíl od tradičních kurzů pro rozvoj managementu, kdy je předem připravený obsah školení nabídnut účastníkům školení, projekt PLATO nabízí manažerům-vlastníkům možnost, aby sami dokázali rozvíjet své manažerské dovednosti. Obsah jednotlivých setkání v rámci PLATO je sjednáván samotnými účastníky, a tak je stále v souladu s jejich aktuálními potřebami.

- síťový model

V rámci programu PLATO jsou vytvořeny obchodní sítě malých a velkých podniků. Tyto sítě vytváří platformu pro poradenství, pomoc, obchodní příležitosti a nové obchodní partnerství pro malé podniky. Zkušenost ukázala, že sítě vytvořené během programu PLATO přetrvávají i po skončení programu, a poskytují tak malým podnikům dlouhodobou podporu.

- nízké náklady, dosažitelnost, aktuálnost

PLATO nabízí manažerům-vlastníkům malých podniků levný, aktuální a dosažitelný program pro rozvoj operativních a strategických manažerských dovedností, potřebných pro obchodní úspěch.

- vedení zástupci lokálních podniků

Tím, že je program veden zástupci lokálních podniků, je zajištěno, že jeho obsah odpovídá místním obchodním podmínkám a průmyslovému prostředí.

- skupinový rozvoj

Velká část procesu učení probíhá formou interakcí s dalšími zástupci obchodu a průmyslu, a nikoliv tedy ve formálním prostředí běžném pro školení. Vytvořené sítě podnikatelů pomáhají odstraňovat tradiční izolaci manažerů - vlastníků malých a středních podniků.

- podpora "rodičovské" společnosti

Velké společnosti disponují nejen mnohaletými zkušenostmi, ale také mnoha specialisty v rámci své organizační struktury. Právě možnost přístupu k poradenství ze strany specialistů velkých podniků může pomoci manažerům malých podniků překonat problémy řízení.

- stálé zapojení

Dvouleté neustálé zapojení do procesu učení a rozvoje přispívá k chápání těchto procesů jako dlouhodobých či trvalých záležitostí malého podniku.

- lokální zakotvení

Všechny aktivity v rámci programu PLATO probíhají v místním (regionálním) prostředí, což přispívá k navázání obchodní spolupráce mezi podniky a udržení kontaktů i v budoucnu.

Spolupráce na regionální a místní úrovni umožňuje malým firmám získat informace dříve, posoudit změny přesněji a s předstihem, nalézt partnery a poučit se z kontaktů v okolí.

Formy sítí v programu PLATO

Sítě, které poskytují velkou škálu příležitostí a podpory, jsou nejdůležitějším znakem programu PLATO. Tyto sítě lze rozlišit na čtyři základní druhy:

- znalostní síť

Koordinace projektu umožňuje učení uvnitř malých podniků i mezi nimi. Vztahy mezi malými podniky navzájem i vztahy s "rodičovskou" společností jsou neformální a rovnocenné. Účast v síti předpokládá otevřenost vůči ostatním na trhu spíše než ochrannářský přístup. Spolupráce na regionální a místní úrovni umožňuje malým firmám získat informace dříve, posoudit změny přesněji a s předstihem, nalézt partnery a poučit se z kontaktů v okolí.

- odborné síť

Odborné sítě umožňují účastníkům zvýšit kompetence jako manažeři a podnikatelé. Účastníci mají přístup k individuálnímu poradenství a dalším existujícím odborným sítím a organizacím.

- kooperativní síť

Poskytují příležitost k rozvoji obchodu prostřednictvím vzájemné spolupráce účastníků, která je přínosná pro všechny zúčastněné strany. Tyto aktivity mohou zahrnovat např. sdílení zdrojů, informací, zaměstnanců nebo i prostoru. Mnoho účastníků – malých podniků také identifikovalo možnosti pro úsporu prostředků, jichž je možné dosáhnout společným nákupem materiálu, zboží a služeb nebo také společným prodejem.

- obchodní síť

Tyto sítě umožnily účastníkům rozvinout nové obchodní aktivity. Například "rodičovské" společnosti našly v rámci programu PLATO nové dodavatele.

Výsledky projektu PLATO

Hlavním výstupem projektu je vytvoření sítě, která v oblasti rozvoje managementu efektivně a prakticky pomáhá překonávat mnohé bariéry malým firmám vlastní.

Průzkumy vedené po ukončení programu ukázaly některé další měřitelné dopady:

- V Belgii účastnické společnosti zaznamenaly i v průměru 16% roční nárůst počtu zaměstnanců a 21% roční nárůst objemu obrátu ve dvouletém období, kdy se účastnily projektu.
- Malé podniky v Irsku vykázaly po absolvování programu 80% růst prodeje, 34% růst obrátu a 15% nárůst počtu zaměstnanců.
- V Nizozemí potvrdily účastnické firmy 21% nárůst investic za dvouleté období programu při 14% nárůstu počtu zaměstnanců a 7,5% ročním nárůstu obrátu.
- Možnost sdílení různých prostředků.
- Více obchodních příležitostí a nové obchodní vztahy (zákazníci, dodavatelé, jointventures).
- 80% společností účastnících se programu PLATO projevilo významné zlepšení v klíčových manažerských oblastech, např. plánování, marketing, kvalita a finanční řízení, řešení problémů.
- Získání ISO 9000.

Velké společnost se dozví mnoho o tom, jak fungují malé společnosti, což nabývá na významu v situaci, kdy se velké korporace rozdělují do menších obchodních jednotek a fungují posléze spíše jako malé firmy.

Role mezinárodních společností

Účast v projektu PLATO zlepšuje image "rodičovské" společnosti. Dalším přínosem pro velké společnosti je nalezení nových místních dodavatelů mezi účastnickými malými a středními firmami. Díky své účasti na projektu se mezinárodní společnosti cítí více integrovány do místní obchodní komunity a také pozitivně hodnotí rozvoj manažerských zkušeností svých vedoucích pracovníků, kteří působili v projektu jako poradci.

Velké společnost se dozví mnoho o tom, jak fungují malé společnosti, což nabývá na významu v situaci, kdy se velké korporace rozdělují do menších obchodních jednotek a fungují posléze spíše jako malé firmy. Projekt PLATO byl mnohdy integrován do oblasti řízení lidských zdrojů, neboť poskytuje možnost zjistit, zda začínající vedoucí pracovník má potenciál růstu pro oblast vyššího vedení.

Zkušenosti s programem PLATO v České republice

Ve spolupráci Regionální agentury pro rozvoj střední Moravy a holandské Fontys University proběhl program PLATO v okrese Haná. V rámci projektu byli osloveni podnikatelé, kteří zaměstnávali maximálně 50 zaměstnanců. Byly to různorodé firmy s převažujícím zastoupením potravinářských, dřevozpracujících a v menší míře i stavebních a jiných společností. Roli "rodičovské" společnosti hrála společnost Unex Uničov, která zaměstnává 2 500 zaměstnanců a zaujímá významné postavení v daném regionu. Tato společnost byla vybrána také proto, že poměrně málo využívala služeb subdodavatelů v rámci svého regionu. Unex Uničov zároveň disponuje řadou specializovaných odborníků na různé obchodní a výrobní oblasti. V rámci programu PLATO vyhlásila společnost otevřené dny poradenství u svých odborníků pro malé podniky v regionu Haná. Na základě zkušeností z programu doporučuje Regionální agentura vybrat jednu firmu jako "mateřskou" společnost v každém mikroregionu, který může zahrnovat přibližně 15-20 obcí a vytvořit několikačlenný management mikroregionu, který se bude zabývat projekty pro rozvoj regionu, zajišťovat získávání finančních zdrojů například ručením celého mikroregionu za půjčky apod.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND

Národní vzdělávací fond (NVF) řídí, uskutečňuje a podporuje programy a projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice. Jeho posláním je především:

- rozvíjet celoživotní vzdělávání;
- zvyšovat kvalitu a efektivnost rozvoje lidských zdrojů;
- podporovat zaměstnanost a sociální rozvoj.

NVF zjišťuje nové potřeby, sleduje a srovnává české, evropské a světové tendence a zkušenosti. Rozvojem lidského kapitálu podporuje společenskou a hospodářskou transformaci České republiky, zvyšování kvality řízení a konkurenceschopnosti českých podniků a připravenost České republiky na vstup do Evropské Unie.

NVF je nezávislá nezisková organizace založená ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 1994. Aktivity a služby NVF jsou financovány ze zdrojů poskytnutých Evropskou Komisí (zejména prostřednictvím programu Phare), Evropskou nadací pro vzdělávání (ETF), ministerstvy a jinými orgány veřejné správy a soukromým sektorem. O zaměření činností NVF a využívání prostředků rozhoduje správní rada, v níž jsou zastoupena klíčová ministerstva a další vládní orgány, sociální partneři, podnikatelská sféra a vzdělávací sektor.

Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice

NVF usiluje o to, aby se rozvoj lidských zdrojů v České republice, včetně všech fází a oblastí vzdělávání, cílevědomě zaměřoval na strategické cíle hospodářského a sociálního rozvoje společnosti. Proto vypracoval řadu analytických studií, expertíz a koncepcí lidského kapitálu v soukromém i veřejném sektoru a to z různých hledisek: vztah vzdělávání a zaměstnanosti, konkurenceschopnosti, financování dalšího vzdělávání, role sociálních partnerů aj. Vyvrcholením těchto aktivit je návrh národní strategie, zpracovaný interdisciplinárním týmem předních českých a zahraničních expertů ve spolupráci s odborníky z veřejných a soukromých institucí a vzdělávací a akademické sféry. Pro podporu přijetí a praktické aplikace nových strategických přístupů byly zpracovány metodické návody, jejichž cílem je poskytnout odbornou pomoc organizacím a institucím, které se rozhodnou uvádět strategický přístup k rozvíjení lidského kapitálu do života.

Podrobnější informace o programech a projektech Národního vzdělávacího fondu jsou uveřejněny na adrese: <http://www.nvf.cz>

Národní vzdělávací fond
Václavské náměstí 43
110 00 Praha 1
tel: 02/2224 7361, 2224 7332
fax: 02/24 21 44 75
e-mail: mail@nvf.cz

Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů

Zpracoval: Kolektiv autorů

Vydal: Národní vzdělávací fond

Grafické zpracování a tisk: JanAltonDesign

Náklad: 500

Počet stran: 43

Rok vydání: 2000

V rámci projektu "Podpora strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů" vznikly tři metodické příručky. Jejich cílem je poskytnout odbornou pomoc organizacím a institucím, které se rozhodly uvádět strategický přístup k rozvíjení lidských zdrojů do života. Příručky byly zpracovány na základě pracovních seminářů vedených odborníky z holandské univerzity Fontys, irské národní vzdělávací agentury FÁS a po-radenské společnosti PricewaterhouseCoopers. Na seminářích, kterých se účastnili specialisté na lidské zdroje z různých organizací ze soukromého i veřejného sektoru, byla analyzována současná situace v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice a možnosti dalšího vývoje. Byly prezentovány různé modely a rozvojové programy používané v zahraničí a úspěšné příklady rozvoje a řízení lidských zdrojů v České republice.

Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Příručka je určena především manažerům, vlastníkům a personalistům z malých a středních podniků. V příručce je analyzován současný stav malých a středních podniků v České republice a uvedeny kritické oblasti pro tyto podniky. Pozornost je věnována především problematice lidských zdrojů a jejich významu pro malé a střední podniky. Odborníci zde mohou nalézt hlavní zásady účinného řízení lidských zdrojů se zřetelem na specifickou situaci malých a středních podniků, například v oblasti nábory zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a využívání Internetu pro personální práci. Jedním z hlavních nástrojů rozvoje malých a středních podniků je zde kooperace a sdružování. Příručka uvádí praktické příklady realizace programů rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích ze zahraničí i České republiky.

Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů

Příručka je určena širokému spektru odborníků, kteří mohou svou činností přispět k rozvoji lidských zdrojů v rámci určitého regionu. Jedná se o odborníky z krajských a obecních úřadů, vzdělávacích institucí, úřadů práce, profesních sdružení a významných zaměstnavatelů i malých firem v daném regionu. Příručka se zabývá analýzou lidských zdrojů z regionálního pohledu, praktickou formou uvádí nástroje, které lze využít pro rozvoj lidských zdrojů v regionech. Pozornost je věnována také komunikaci mezi relevantními institucemi a podniky a koordinaci jejich činností. Cennou součástí příručky jsou především případové studie popisující úspěšné programy na podporu regionálního rozvoje lidských zdrojů v zahraničí a jejich aplikace v českém prostředí.

Rozvoj lidských zdrojů ve firemním prostředí

Příručka je určena především pro pracovníky personálních oddělení soukromých společností i organizací veřejného sektoru. Zabývá se různými vlivy vnějšího prostředí na lidské zdroje v organizacích, podnikovou strategií lidských zdrojů na základě indikátorů z personálního benchmarkingu. Zvláštní pozornost je věnována využívání informačních technologií ke zvýšení výkonu lidských zdrojů a budoucímu vývoji e-businessu v lidských zdrojích. Dalším tématem je zlepšování dovedností pracovníků v rámci vzdělávání na pracovišti, jsou uvedeny různé manažerské nástroje na podporu učebního procesu a je představen koncept „corporate school“. Příručka obsahuje několik případových studií o programech a modelech rozvoje lidských zdrojů uplatňovaných v úspěšných firmách v České republice i zahraničí.