

# KLÍČOVÁ DOPORUČENÍ PRO POSÍLENÍ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ NA NÁRODNÍ ÚROVNI

1.2NarodUroven.doc

Prosinec 2001

Tato doporučení vycházejí ze zadání projektu "Implementace rozvoje lidských zdrojů pro ČR". Navazují na loňskou "Strategii rozvoje lidských zdrojů pro ČR" (NVF, 2000) a jsou zpracována na základě zkušeností řešitelského týmu s řešením problematiky rozvoje lidských zdrojů jak na mezinárodní a národní úrovni, tak zejména na základě poznatků z nově se formujících krajů v České republice.

Doporučení jsou předkládána jako nezávislý expertní návrh, který se opírá o poznatky zahraničních a lokálních expertů. Takový návrh přirozeně sleduje pohled maximální a dlouhodobé optimalizace procesů, organizace a aktérů v rámci národního okruhu problematiky lidských zdrojů, a proto do značné míry odhlíží od momentálních politických a rozpočtových ohledů a tlaků. Přesto se tento návrh snaží také nabídnout co nejschůdnější varianty řešení, jež by umožnily posunout praxi strategického managementu lidských zdrojů k žádoucímu cílovému stavu.

Protože realizace těchto doporučení závisí na politické vůli hlavních aktérů a na shodě uživatelů navrhovaných opatření, považujeme za významné východisko jejich realizace právě věcnou debatu o několika málo klíčových návrzích, jež mohou být rozhodující. Navíc doporučení, která předkládáme k debatě užšímu výběru špičkových reprezentantů relevantních resortů, krajů a sociálních partnerů, nejsou z velké části neznámá a jsou součástí managementu lidských zdrojů v řadě zemí. Proto tato doporučení předkládáme ve velice stručné podobě, a to ve třech rovinách:

- a) Úvodní rozvaha o možnostech zvýšení účinnosti strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni, která na dvou stránkách co nejstručněji zachycuje navržená doporučení, aby vynikly jejich vazby.
- b) Stručné konkretizace doporučení a jejich zdůvodnění. (*Body (a) a (b) jsou doplněny odkazy na příslušné studie mezinárodních i lokálních expertů a na Metodiku strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR.*)
- c) Šest doplňkových schémat zachycujících:
  - základní vazby procesů strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni,
  - základní podpůrné vazby mezi navrženými opatřeními,
  - čtyři postupové varianty vztahů mezi aktéry strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni.

a) **Úvodní rozvaha o možnostech zvýšení účinnosti strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni**

Česká republika stojí před zásadní nezbytností podstatně zdokonalit svůj strategický management rozvoje lidských zdrojů a učinit jej v zájmu současné i budoucí národní konkurenceschopnosti a národní zaměstnanosti srovnatelným s nejefektivnějšími systémy v neúspěšnějších evropských zemích. Přitom je třeba co nejrychleji využít konkurenční výhody ČR v oblasti lidských zdrojů, mezi něž může za určitých předpokladů patřit i nové krajské uspořádání.

Dále je nutné se rychle institucionálně připravit na vstup do EU a na nezbytnost skutečně účelně využívat národní i evropské finanční zdroje v rámci předvstupních a později strukturálních fondů. Institucionální rámec pro využití a management předvstupních a strukturálních fondů se přitom nesmí omezovat převážně jen na administraci a formální hodnocení projektů, ale musí vycházet z odhadů struktury budoucí pravděpodobné poptávky po lidských zdrojích a ze strategických záměrů k posílení jejich konkurenceschopnosti. Jen tak je také možné racionálně určit a prosazovat prioritní projekty a zdůvodnit jejich nároky na zdroje.

Zkvalitnění institucionálních struktur před vstupem do EU také vyžaduje podstatné posílení aktivní a na odbornosti založené součinnosti sociálních partnerů s orgány veřejné správy a samosprávy na národní i krajské úrovni obdobně jako v úspěšných členských zemích EU. Vybudování efektivního strategického managementu rozvoje lidských zdrojů by proto mělo být podstatně více než dosud založeno právě na principech sociálního partnerství.

"Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku" (NVF 2000) tuto nezbytnost vyjádřila a stručně popsala.<sup>i</sup> Zkušenosti z implementační fáze nás vedou k následujícím úvahám a vzájemně propojeným doporučením, jež jsou vyjádřena dále maximálně stručně proto, aby vynikla jejich vzájemná souvislost :

- 1) Je žádoucí výrazněji a účinně propojit otázky zaměstnanosti, vzdělávání, kvalifikace a jejich financování s podporou podnikání a inovačního prostředí do jednotného průřezového okruhu "lidské zdroje",<sup>ii</sup> který najde své plné organizační zajištění v podobě koordinačního orgánu vlády, vybaveného dostatečnými kompetencemi, personálními, informačními a finančními zdroji a který bude schopen zajistit koordinaci resortů, regionů, sociálních partnerů a dalších důležitých aktérů a interesentů. (Cílovou variantou je Národní rada pro lidské zdroje při vládě ČR, jejímž přechodným řešením může být obdobná resortní rada při MPSV - viz *návrhy předložené začátkem května 2001*<sup>iii</sup> )

2) Je nutné zásadně posílit strategický resortní okruh zaměstnanost a práce tak, aby byl schopen hrát vůdčí koordinační roli v rámci národního okruhu "lidské zdroje". To je možné dosáhnout v zásadě následujícími variantními cestami: <sup>iv</sup>

- převedením resortu "práce" do samostatného ministerstva zaměstnanosti a práce,
- vytvořením silné pozice náměstka ministra pro zaměstnanost v rámci Ministerstva práce a sociálních věcí a tomu odpovídajícího silného vnitřního okruhu pro strategické otázky zaměstnanosti a pracovních vztahů a výrazně samostatněji operujících služeb zaměstnanosti,
- zapojením resortního okruhu zaměstnanost do rámce ministerstva podporujícího podnikání a zaměstnanost jeho celek (V principu jde o irský model - viz "Stručný popis irského přístupu" 1.3IrskoStruc.doc a příložené studie irských expertů <sup>v</sup>).

Pro osamostatnění resortu "práce" jako plnoprávného ministerstva svědčí nezbytnost silné pozice problematiky zaměstnanost při koordinaci jednotného sektorového okruhu "lidské zdroje". Ovšem i další varianty si zaslouží být předmětem seriózní diskuse.

3) Je potřebné vytvořit systém národní koordinace krajského strategického managementu rozvoje lidských zdrojů z hlediska zaměstnanosti, kterou by měla cílově zajišťovat Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů a co nejdříve aspoň resortní okruh "zaměstnanost" v rámci MPSV, podporovaný resortní radou pro lidské zdroje. Co nejdříve by měl být vytvořen institut pravidelných koordinačních porad MPSV se zástupci hejtmanů, kteří jsou nebo budou pověřeni koordinací otázek zaměstnanosti, vzdělávání a kvalifikačních procesů v jednotlivých krajích. <sup>vi</sup>

4) Je nutné vybudovat moderní národní kapacitu pro systematickou diagnostiku a předvídání vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů, která by byla schopna poskytovat potřebné analýzy a odhady budoucího vývoje nabídky a poptávky po lidských zdrojích pro strategicky významná rozhodnutí na národní, resortní a krajské úrovni. Tuto kapacitu je nutné vybudovat perspektivně v rámci národního okruhu lidské zdroje a okamžitě zahájit její budování v rámci resortního okruhu zaměstnanost.

- 5) Žádoucí je rychlé vybudování systému inspiračních databank, které by sloužily potřebám strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni i na úrovni krajů a dále by sloužily firmám i individuálním zájemcům o vzdělání a kvalifikaci. Mělo by jít o veřejně široce dostupné informace v oblasti trendů a odhadů budoucího vývoje, metod analýz a prognóz, úspěšných praktik, metod a postupů tvorby programů a projektů i jejich financování.

Těchto pět zásadních návrhů vychází z následujících čtyř hlavních východisek a omezení:

- a) Strategický management rozvoje lidských zdrojů nabývá na významu na národní i krajské úrovni, jeho intenzita se bude zvyšovat a bude objektivně rychle potřebovat vyšší úroveň národní koordinace a informačních a metodických služeb.
- b) Řešení problému probíhá v podmínkách zostřené konkurence pracovních potenciálů jednotlivých států, proto jsou nutná rychlá a rázná rozhodnutí, která nebudou zhoršovat dosavadní národní zaostávání v oblasti strategického managementu rozvoje lidských zdrojů.
- c) Rozpočtová, časová, kvalifikační a politická omezení jsou natolik silná a omezující, že je nutné co nejdříve zahájit realizaci aspoň minimálních variant předložených návrhů, aby bylo možné položit základy pro pozdější úspěšnou realizaci jejich optimální podoby.
- d) Aby bylo možné vytvořit v blízké budoucnosti potřebné odborné kapacity pro strategický management rozvoje lidských zdrojů, je třeba maximálně využít již existující institucionální podmínky a lidské zdroje a odvázně hledat optimální řešení.

## **b) Stručná konkretizace doporučení a jejich zdůvodnění**

### **ad 1) Vytvoření silného průřezového koordinačního okruhu "lidské zdroje", propojujícího otázky zaměstnanosti, vzdělávání, kvalifikace a podpory podnikání.**

#### **1.1 Zdůvodnění**

Problémové okruhy zaměstnanosti, vzdělanosti, kvalifikace, podnikání a financování jsou u nás například narozdíl od úspěšného Irska stále silně odděleny, vyvíjejí se samostatně a bez dostatečného vzájemného prostoupení a spolupráce. Přitom souvislost těchto problematik je obecně považována za evidentní. V současnosti tato skutečnost působí velmi negativně, protože se zřejmě v řadě oborů projevuje nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, zatímco v jiných je nadbytek absolventů. Přitom není patrná dostatečná vůle a rozhodnost tento závažný problém řešit.

#### **1.2 Návrh řešení**

Ustavit národní (zpočátku případně i jen resortní) radu pro lidské zdroje (zaměstnanost a vzdělávání), jejíž funkcí by bylo:

- koordinovat řešení strategicky významných a průřezových rozhodnutí, programů a plánů v oblasti lidských zdrojů,
- koordinovat významné strategické analytické a prognostické práce a přípravu zásadních strategických rozhodnutí v této oblasti,
- přenášet informace a podněty do jednotlivých resortů, k sociálním partnerům, do podnikatelské sféry,
- usměrňovat vývoj vzdělávací a kvalifikační soustavy tak, aby podporovala současnou i budoucí zaměstnatelnost české populace,
- přispívat k řešení závažných krizových situací v oblasti zaměstnanosti a diskrepancí mezi poptávkou po kvalifikovaných pracovních silách a jejich nabídkou,
- sladit různé přístupy, informace a zájmy jednotlivých resortů, krajů a sociálních partnerů i národně významných investorů,
- podněcovat a koordinovat spolupráci resortních agentur, fondů, ústavů, expertních skupin atp.

I když bude tato Národní rada pro lidské zdroje radou vlády, její předsednictví a koordinační odpovědnost by měla být přiřazena resortnímu okruhu zaměstnanost práce, případně by s ním mohla být i organizačně v zájmu úspor přímo spojena. Konkrétní návrhy na velikost a financování této rady byly již předloženy. (Viz: [4.2Rada0426.doc](#) Návrh na zřízení RADY PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ na národní úrovni) Proto bude mít smysl se jimi znovu zabývat až teprve tehdy, jestliže bude jasná politická vůle takovou radu zřídit nebo jinak posílit meziresortní průřezový okruh "lidské zdroje".

## **ad 2 Zásadní posílení strategického resortního okruhu zaměstnanost a práce tak, aby byl schopen hrát vůdčí koordinační roli v rámci národního okruhu "lidské zdroje".**

### **2.1 Zdůvodnění:**

V České republice je tradičně spojen strategický okruh zaměstnanost a práce (pracovní vztahy) s okruhem sociálního zabezpečení a péče (tzv. sociální věci). Tento systém mohl vyhovovat socialistické plánované ekonomice bez problému nezaměstnanosti a v první etapě rekonstrukce tržní ekonomiky, kdy se nezaměstnanost pohybovala dlouhou dobu jen kolem tří procent a byla zvládána dobře fungujícími standardními službami zaměstnanosti. Podcenění strategické úlohy resortního okruhu zaměstnanost a práce se projevuje řadou jevů jako například:

- slabý důraz na otázky budoucí zaměstnanosti a zaměstnatelnosti české populace v kontextu mezinárodní konkurence o pracovní místa,
- absence nezbytné silné funkce náměstka ministra pro oblast zaměstnanost a práce (stav od roku 1995),
- nedostatečné kapacity v rámci resortu, které by se mohly zabývat studii trhu práce a jeho odvětví a oborů, jež by byly důsledně zaměřeny do budoucnosti a podporovaly by strategické rozhodování v rámci resortu i celého vládního systému v této oblasti,
- slabá pozice MPSV ve vztahu ke vzdělávání, kdy jeho omezené kapacity neumožňují, aby dodávalo MŠMT a dnes i krajům a dalším poskytovatelům vzdělání a kvalifikačních služeb odpovídající odhady budoucí poptávky po jednotlivých profesích a kvalifikačních nárocích,
- nedostatek kapacit pro koordinaci řešení vládního okruhu zaměstnanost a práce v meziresortních vazbách, zejména ve vztahu k MPO a dalším resortům.

Na druhé straně v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou tvoří zaměstnanost a práce jeden z hlavních vládních resortních okruhů, který v různé podobě společně s vládním okruhem podpory podnikání a obchodu podstatnou měrou ovlivňuje vzdělávací a kvalifikační politiku státu, systém jejích finančních a sociálních podpor, daňovou politiku atp. Navíc tento vládní okruh je založen na systematickém výzkumu a analytických a prognostických aktivitách, jež jsou vzhledem k bezprostřední souvislosti zaměstnanosti a podnikání se vzděláním a kvalifikací populace nezbytné. Organizační a personální posílení okruhu zaměstnanosti a práce navíc musí mít také v českých podmínkách transparentní základ, opírající se o relativně samostatný systém financování, například z příspěvků pojistného na politiku zaměstnanosti.

## 2.2 Návrh řešení:

Řešení je možné dosáhnout různými variantními cestami, jejichž výběr bude záviset na politické vůli, a již zmíněných momentálních rozpočtových, legislativních, kapacitních a časových omezeních. Navrhované varianty se v principu nevylučují a například varianta (i) může být předstupněm varianty (ii) nebo (iii).

- (i) vytvořením silné pozice náměstka ministra pro zaměstnanost v rámci Ministerstva práce a sociálních věcí a tomu odpovídajícího silného vnitřního okruhu pro strategické otázky zaměstnanosti a pracovních vztahů a výrazně samostatně operujících služeb zaměstnanosti v rámci MPSV,
- (ii) převedením resortu "práce" do samostatného ministerstva zaměstnanosti a práce,
- (iii) zapojením vládního resortního okruhu zaměstnanost do rámce ministerstva podporujícího podnikání a zaměstnanost jeho celek (V principu jde o irský model - viz příložené studie irských expertů - Soubor textu 3.).

Pro budoucí osamostatnění resortu "práce" jako plnoprávného ministerstva hovoří nezbytnost silné pozice problematiky zaměstnanost při koordinaci jednotného sektorového okruhu "lidské zdroje" - viz výše uvedené zdůvodnění.

Zbývající dvě varianty jsou možné a zčásti osvědčené, ale zakládají v sobě prvky nerovnováhy a oslabení pozice resortního okruhu "zaměstnanost". Irský model se však v praxi osvědčil a měl by být předmětem systematické diskuse. Britský model spojení zaměstnanosti se vzděláváním vzhledem k našim podmínkám, tj. výrazné riziko vzdálení zaměstnanosti od světa podnikání a posílení sporů o váhu obecné vzdělanosti, nedoporučujeme.

### **ad 3) Vytvoření systému národní koordinace strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích.**

## 3.1 Zdůvodnění

- I přes všechny potíže nově vznikajících krajů se do popředí jejich zájmu zcela přirozeně dostává problematika zaměstnanosti, podpory podnikání a s ní spojené problematiky vzdělávání a kvalifikačních činností. Politická odpovědnost navíc nutí krajské autority se touto problematikou velmi intenzivně zabývat a koordinovat ji.
- Tuto situaci je nutné využít jako potenciální silnou stránku konkurenceschopnosti českého pracovního potenciálu, podpořit a okamžitě ji ovlivňovat ze strany resortního okruhu zaměstnanost a práce jednak prostřednictvím standardních služeb zaměstnanosti v kraji a jednak strategicky významnou koordinací, informační a další pomocí přímo ze strany samotného Ministerstva práce a

sociálních věcí ČR a v budoucnosti také Národní radou pro rozvoj lidských zdrojů .

- V některých krajích se již profiluje pracovní náplň a kompetence příslušných zástupců hejtmanů tak, že již zcela přirozeně tyto klíčové osobnosti začínají odpovídat za vzdělávání a zaměstnanost. V dalších krajích lze očekávat, že vývoj tímto směrem bude následovat a že krajské autority tak začnou hledat přímou spolupráci s resortním okruhem zaměstnanost.
- V krajích se na základě doporučení loňské "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR" a "Metodiky strategického managementu RLZ na krajské úrovni" <sup>vii</sup> začínají vznikat v té či oné podobě rady pro rozvoj lidských zdrojů nebo odborné a tripartitní skupiny s obdobným zaměřením. Tím se problematika zaměstnanosti a vzdělanosti v krajích opět posouvá do centra pozornosti krajských autorit, a proto vyžaduje přímou podporu resortního okruhu zaměstnanost a práce.
- Národní koordinace krajských aktivit v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání a kvalifikačních aktivit může podstatnou měrou také aktuálně přispět k úspěšnějšímu řešení problémů struktury odborného a učňovského školství v krajích, efektivnějšího využití jeho kapacit pro potřeby zvyšování kvalifikace a rekvalifikací dospělých a k řešení problému spolupráce krajů v rámci přirozených podnikatelských hroznů (clusters), později i k řešení problémů terciárního vzdělávání atp.
- Koordinační a podpůrné aktivity MPSV ve vztahu ke krajům může vést k potřebnému posílení strategického resortního okruhu zaměstnanost a k naplnění jeho žádoucích funkcí ve vazbě k MŠMT, MPO, MMR, MF a dalších resortů .

### 3.2 Návrh řešení

Systém národní koordinace krajského strategického managementu rozvoje lidských zdrojů z hlediska zaměstnanosti by cílově měla zajišťovat Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů a co nejdříve aspoň resortní okruh "zaměstnanost" v rámci MPSV, podporovaný resortní nebo tripartitní radou pro lidské zdroje. Proto by urychleně měl být vytvořen institut pravidelných koordinační porad MPSV se zástupci hejtmanů, kteří jsou nebo budou pověřeni koordinací otázek zaměstnanosti, vzdělávání a kvalifikačních procesů v jednotlivých krajích.

Institut těchto pravidelných porad byl měl být založen na těchto principech:

- Porady slouží ke koordinaci a podpoře krajů, nikoliv k jejich řízení.
- Účast zástupců krajů nenahrazuje roli služeb zaměstnanosti respektive úřadů práce v krajích.

Jejich posláním by mělo být především:

- výměna informací o aktivitách, zkušenostech, potřebách a problémech krajů v oblastech propojujících zaměstnanost, vzdělávání i kvalifikační procesy a podporu podnikání,
- podněcování a ovlivňování zásadních strategických rozhodnutí a opatření v této oblasti na národní úrovni,



- konsultace národního resortního okruhu zaměstnanost a práce s klíčovými autoritami krajů.

Obsah, četnost, organizace těchto porad bude výsledkem praxe a průběžného přizpůsobování se aktuálním problémům a úlohám strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích i na národní úrovni.

#### **ad 4) Je nezbytné vybudovat efektivní kapacity pro systematickou diagnostiku a předvídání vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů na národní úrovni**

##### **4.1 Zdůvodnění:**

- Úspěšné státy Evropské unie i země v našem okolí vycházejí z efektivního prognózování vývoje trhu práce, jež zahrnuje předvídání potřeb budoucích profesí a kvalifikačních předpokladů (znaností a dovedností). Absence těchto kapacit u nás ohrožuje konkurence-schopnost českého pracovního potenciálu, zaměstnanost a úspěšnost zaměření společenských i individuálních nákladů na vzdělávání. Naopak příklad Irska ukazuje, že efektivní předvídání vývoje trhu práce je jedním z klíčů k budoucí prosperitě země.
- Struktura, velikost i obsah české vzdělávací soustavy jsou odvozovány téměř výhradně z extrapolací zejména domácích trendů nebo velmi obecných a problematických statistických srovnání, jež často dosti sporně vypovídají o budoucích potřebách a v řadě ohledů jsou doslova zavádějící. Impulsem změn také bývají momentální požadavky zaměstnavatelů, jež mohou být oprávněné, ale zpravidla málo vypovídají o potřebách budoucnosti. Česká vzdělávací a kvalifikační soustava je stále do značné míry produktem setrvačnosti řady škol, zájmů jejich školských managementů i části pedagogických sborů a setrvačnosti poskytovatelů vzdělání zejména v oblasti vzdělávání dospělých.
- Zřizovatelé škol (kraje, stát i soukromé osoby) zcela postrádají ve svém rozhodování o zřízení nebo rušení škol a dalších vzdělávacích zařízeních jakékoliv dlouhodoběji zaměřené orientační podklady, o něž by se mohly opírat při zřizování, rušení, spojování, zaměřování a hodnocení těchto institucí. Tato situace začíná být kritickou zejména na krajské úrovni.
- Nejsou k dispozici smysluplná kritéria, podle nichž by s akceptovatelnou (přiměřenou) pravděpodobností bylo možné usměrňovat poptávku po studiu žádoucích vzdělávacích a kvalifikačních oborů a podporovat jejich rozvoj a jsou volena náhradní kritéria, například málo podložená směrná čísla a přiděl státních prostředků školám podle počtu přijatých žáků a studentů.
- Není možné stanovit střednědobou a dlouhodobou strategii konkurenceschopnosti země a krajů v mezinárodním kontextu, jež by se mohla opírat o kvalifikované odhady vývoje oborů podnikání a vzdělávání a jejich specifické národní přitažlivosti pro investory. Přitom se nabízí možnost využít společně poznatky NVF, CzechInvestu a dalších agentur MPO, poznatků MMR atp.

- Chybí podklady pro účelnou alokaci zdrojů a výběr projektů, takže se v národních programech a plánech rozvoje lidských zdrojů, jež budou mít zásadní vliv na přidělování prostředků ze zdrojů fondů EU, nemohou dostatečně prosadit strukturální a oborové priority.

## 4.2 Návrh řešení

Při MPSV, respektive pod jeho záštitou a vedením vytvořit silnou expertní skupinu, která by měla povinnost předkládat pravidelné i účelové diagnózy a prognózy trhu práce a nároků na budoucí strukturu profesí a kvalifikačních stupňů v ČR, založené na odhadech vývoje domácích i zahraničních faktorů a na odvětvových a oborových studiích.

### Zdůvodnění:

Posláním MPSV je řešení strategických otázek zaměstnanosti a jeho zájmová orientace je proto nejpřirozeněji spjata s problémy trhu práce a jeho nároky na vzdělávací a kvalifikační procesy. Jde o jeho přímou odpovědnost, jež je nejméně kontaminována resortními zájmy působícími proti potřebě perspektivní zaměstnanosti české populace. Navíc kolem resortního okruhu "práce" je nutné koncentrovat odborné kapacity a řízení jejich rozvoje, protože ten bude mít jasně vymezenou povinnost a dostatečnou možnost se soustředit na tuto problematiku.

### Konkretizace řešení:

Řešení bude záviset na politické vůli a mobilizovatelných finančních a lidských zdrojích. Organizační řešení mohou být variantní, například:

- (i) útvar v rámci MPSV,
- (ii) nová instituce,
- (iii) útvar při Národním vzdělávacím fondu,
- (iv) útvar při Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí.

Vzhledem k současné situaci navrhuje:

V Národním vzdělávacím fondu (případně v rámci Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, nebo v rámci samostatné instituce <sup>viii</sup>) s využitím jeho dosavadních zkušeností, personálního a materiálního <sup>ix</sup> vybavení urychleně vybudovat strategický útvar, který by byl pověřen zpracováváním odvětvových studií z hlediska příležitostí pro zaměstnanost a nároků na lidské zdroje a dále střednědobých i dlouhodobých celkových odhadů potřeb budoucích profesí a kvalifikačních nároků.

## Personální zajištění

Pro je začátek je třeba cca 10 stálých pracovníků s expertním zaměřením:

- světový, evropský a národní trh práce
- vývoj technologií, faktorů podnikání, produktivity práce a spotřebního chování
- metody výzkumu se zvláštním důrazem na internetový průzkum
- metody a postupy sběru prvotních dat
- statistika
- management projektů.

Financování by mělo být založeno na trvalém státním financování, aby se tato kapacita mohla jako veřejná služba plně koncentrovat na potřeby MPSV a dalších resortů, dále krajů, zřizovatelů škol a kvalifikačních zařízení a na potřeby veřejnosti při rozhodování o individuálních investicích do vzdělání atp.

Cílová podoba této kapacity by se měla rozvinout na základě praktických zkušeností a potřeb takových uživatelů jejích výstupů, jako je vláda ČR, zákonodárné sbory, MPSV, úřady práce, MŠMT, MPO, MMR, MF a další resorty, krajské orgány, školy a kvalifikační instituce, podniky, občané atp.

Časová naléhavost řešení vyplývá z jednak ze značného zaostání ČR v této oblasti a jednak z potřeby systematicky budovat skupinu odborníků, jejichž expertní dovednosti se mohou rozvinout jen prostřednictvím praktické činnosti, tj. postupným získáváním zkušeností a potřebného přehledu.

### **ad 5) Vybudování systému inspiračních databank pro potřeby strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na národní úrovni i na úrovni krajů.**

#### **5.1 Zdůvodnění**

- Na úrovni krajů a jejich mikroregionů i obcí podobně jako na národní úrovni probíhá řada závažných rozhodnutí, která není možné činit bez adekvátních informací a inspiračních podnětů.
- Tyto informační podklady a inspirační podněty nutně musejí mít mezinárodní rozměr, aby umožňovaly racionální rozhodování v kontextu globální i evropské konkurenceschopnosti.
- Získávat tento typ informací a inspiračních podnětů je ovšem mimořádně nákladné a pro jednotlivé kraje nedosažitelné. Pokud by

tento typ informací zpracovaných na národní úrovni byl krajům široce přístupný, umožnilo by jim to zkvalitnit a zefektivnit rozhodování a koncentrovat zdroje na získávání informací a podnětů, jež mají regionální specifika.

- Databanky by mohly také sloužit firmám a široké veřejnosti a tím podstatně zkvalitnit dostupný informační rámec pro jejich závažná rozhodnutí, jež pro ně i pro další subjekty mají zásadní a dlouhodobé důsledky.
- Systém národních inspiračních databank by také posiloval národní úroveň rozhodování a sjednocoval s ní přirozenou cestou krajský management rozvoje lidských zdrojů a řešení otázek zaměstnanosti a řešení kvalifikačních potřeb.
- Databanky by také podstatnou měrou mohly přispět ke zvýšení racionálního využití finančních a dalších zdrojů, zejména prostředků přicházejících z evropských strukturálních fondů.

## 5.2 Návrh řešení

Při Národním vzdělávacím fondu a pod přímým vlivem resortního okruhu zaměstnanost a práce vytvořit systém inspiračních, veřejně přístupných databank prostřednictvím Internetu. Jde o vytvoření následujících inspiračních databank:

1. banka dat a trendů v oblasti rozvoje lidských zdrojů,
2. banka metod a analýz a prognóz rozvoje lidských zdrojů,
3. banka úspěšných metod v oblasti rozvoje lidských zdrojů,
4. banka postupů a metod tvorby a řízení implementace programů, plánů a projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů,
5. banka možností jak financovat záměry a projekty rozvoje lidských zdrojů.

### Personální zajištění:

Správa bank bude přibližně vyžadovat kapacitu dvou až tří odborníků na informatiku, sběr a zpracování dat a vedení projektů. Pro naplňování a inovace obsahu databank bude možné využít široký okruh odborníků z NVF a dalších výkonných, výzkumných, poradenských institucí a regionálních agentur, ministerstva práce a sociálních věcí a dalších resortů, z krajů, firem, z okruhu odborníků sociálních partnerů atp.

Financování by mělo být rovněž založeno na trvalém státním financování, aby se také tato kapacita mohla jako veřejná služba plně koncentrovat na potřeby MPSV a dalších resortů, krajů atp.

Na správě databank by se měl podílet poradní orgán reprezentující Správu služeb zaměstnanosti MPSV, úřady práce, krajské autority, spolupracující resorty, sociální partneři a vybraní odborníci. Významnou roli také může sehrát správní rada NVF.

Podrobněji o databankách viz poznámka č. <sup>x</sup>

<sup>i</sup> Viz "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku", Projekt Phare, NVF 2000, <http://www.nvf.cz/strategie/>. Tento dokument formuloval strategickou vizi multisubjektového managementu rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, která předpokládala mimo jiné vytvoření národní rady pro rozvoj lidských zdrojů a informačního a komunikačního systému pro rozvoj lidských zdrojů.

<sup>ii</sup> "Národní okruh lidské zdroje" v sobě zahrnuje zejména problematiku zaměstnanosti, vzdělávání a kvalifikací, podpory podnikání a rozvoje dalších sektorů z hlediska dosažitelnosti pracovních sil i podpory podnikavosti a výkonnosti občanů v České republice. Resortní okruh "zaměstnanost a práce" se tradičně koncentruje na problematiku zaměstnanosti a její podpory, mezd, pracovních vztahů, pracovních podmínek atp. Toto vymezení je ovšem pracovní a jeho přesnější určení se přirozeně odvíjí od praktického řešení aktuálních úloh strategického managementu lidských zdrojů.

<sup>iii</sup> Jednotlivé návrhy viz: Soubor textu 4: 4.2Rada0426.doc, 4.3rada-Mandikova.doc, 4.4rada-Patik.doc.

<sup>iv</sup> Organizační řešení mohou mít různou podobu a každé má svá pro a proti. Pro také naše návrhy považujeme především za podnět vážné diskuse. Jsme si také plně vědomi, že samotné organizační změny problém neřeší a musí jej provázet další opatření.

<sup>v</sup> Viz Soubor textu 1, soubor 1.3IrskoStruc.doc (Strategický přístup Irska k rozvoji lidských zdrojů - *Stručný výťah ze studií Johna Corcorana, Tony Barretta, Aidana Maloneyho a Johna McGratha*). Podrobněji viz Soubor textu 3, zejména 3.3Corcor-prednaska.doc, 3.4mal-planstudie.doc, 3.4mal-pril1.ppt.

<sup>vi</sup> Situace v krajích vytváří přirozenou příležitost a potřebu spojit strategický management problematiky lidských zdrojů a v jejím rámci zejména otázek zaměstnanosti, kvalifikace a vzdělávání do jednotného řídicího okruhu, který by byl završen ve výkonné funkci náměstka hejtmana pro lidské zdroje respektive zaměstnanost a vzdělávání. Zkušenosti z Olomouckého kraje a kraje Vysočina již prokazují výhodnost tohoto spojení a v řadě dalších krajů začíná být účelnost takovéto integrace vnímána.

<sup>vii</sup> Viz Soubor textu 1 - Metod11Struc1.doc : *Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR - krajská úroveň.*

<sup>viii</sup> Vybudování expertní kapacity pro analýzy a prognózy trhu práce založené na odvětvových a oborových studiích by přirozeně mohlo navázat na přínosy v rámci NVF, na jeho orientaci právě na oblast vzdělávání a na to, že by také zde měla být vytvořena kapacita pro správu inspiračních databank. Jsou ovšem možná i další variantní řešení, jež závisejí na záměrech a zdrojích MPSV. Je možné si proto představit v roli nositele této problematiky VÚPS, což by ovšem rovněž vyžadovalo zásadní posílení pozice problematiky zaměstnanosti v rámci tohoto ústavu. Z hlediska významnosti této problematiky a její vazby na lidské zdroje by ovšem řada důvodů (zejména lepší koncentrace na problematiku, potřeba odborného a vysoce kvalifikovaného vedení a jeho blízkost k resortnímu okruhu zaměstnanost a práce, případně k národní radě pro rozvoj lidských zdrojů) hovořila pro perspektivní pohled a pro vytvoření samostatného pracoviště.

<sup>ix</sup> V této oblasti je možné navázat na práci „České národní observatoř pro odborné vzdělávání, rekvalifikace a trh práce“, která působí v rámci NVF. (O některých výsledcích

---

Observatoře viz Winter Jaroslav „*Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce*“ str. 35 In Soubor textu 2 / 2.3Metodika-Prilohy1.doc)

<sup>x</sup> Stručně viz Soubor textu 1 : Metod11Struc1.doc : stručná verze "*Metodiky strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR - krajská úroveň*" kapitola 6 a Soubor textu 1 : 1.4metod-prilohy1.ppt : *Schéma metodiky strategického managementu RLZ v krajích*.  
Podrobněji viz Soubor textu 2: plná verze "*Metodiky strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR - krajská úroveň*" kapitola 6 a příslušné přílohy, ilustrující obsah jednotlivých typů databank.