

# METODIKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČR - KRAJSKÁ ÚROVEŇ

**Stručná verze**

**Listopad 2001**

1.4MetodStruc.doc

Úvodem:

Tento text je stručnou verzí metodiky, která byla zpracovávána v rámci projektu Phare: "Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku". Soubor textu 2 / 2.1MetodikaRLZ.doc + 2.2Metodika-Schemata.ppt + 2.3MetodRLZ-Prilohy.doc . Jejím posláním je posloužit čtenáři k rychlé orientaci v této složité problematice a v plném textu metodiky, aniž by však plnou verzi nahrazovala.

Implementovanou „Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“ je možné najít na internetové adrese <http://www.nvf.cz/strategie/>. Tento dokument obsahuje základní strategické výzvy a směry, jež je žádoucí sledovat, pokud má naše země dosáhnout a udržet si důstojné místo v dnešní náročné soutěži národních potenciálů pracovních sil o hospodářskou prosperitu, dosahovat odpovídající zaměstnanost a naplňovat sociální cíle EU.

Současný tým považuje za klíčový předpoklad realizace záměrů této strategie vytvoření moderního strategického managementu rozvoje lidských zdrojů. Přirozeně metodika v této oblasti může být jen inspirací a podnětem, nikoli závazným dokumentem, neboť realita v nově vzniklých krajích je složitá a mnohotvárná. Na druhé straně je zřejmé, že se naše snaha zpracovat metodiku strategického managementu rozvoje lidských zdrojů setkala se značným zájmem a pozitivní odezvou. Jsme si ovšem plně vědomi toho, že zpracovat účelného metodického průvodce pro krajské autority byl velmi náročný úkol a že naše kapacity byly omezené. Proto uvítáme další připomínky a zkušenosti z praxe, jež nám umožní tuto metodiku případně dále zdokonalit a dále přizpůsobit potřebám jejích uživatelů.

Předem děkujeme za pochopení naší snahy dát k širšímu využití tuto stručnou verzi a za podněty, které od vás obdržíme. Touto cestou také děkujeme všem, kdo svými připomínkami k pracovním verzím této metodiky přispěli k její dnešní podobě.

Adresa: Národní vzdělávací fond  
Václavské nám. 43  
110 00 Praha 1  
E-mail: [suchova@nvf.cz](mailto:suchova@nvf.cz)

Za řešitelský tým:  
PhDr. Ivan Fišera  
vedoucí týmu projektu Phare „Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR“

*V Praze dne 3. prosince 2001*

**Seznam řešitelů a nejužších spolupracovníků úkolu:  
Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů, projekt Phare CZ 9902.02**

PhDr. Ivan Fišera	Vedoucí týmu, CMC Graduate School of Business
PhDr. Miroslava Kopicová	Ředitelka Národního vzdělávacího fondu
Ing. Jana Šúchová	Asistentka týmu
Tony Dunbar	FAS International Consulting Limited
John Corcoran	FAS International Consulting Limited
Tony Barrett	FAS International Consulting Limited
Aidan Maloney	FAS International Consulting Limited
John McGrath	FAS International Consulting Limited
PhDr. Miroslava Mandiková	NVF
Bc. Kateřina Povýšilová	NVF
RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.	Universita Karlova, Přírodovědecká fakulta
PhDr. Eva Beranová	EIC Plzeň
Ing. Václav Bezečný	Institut celoživotního vzdělávání, Havířov
Ing. Igor Hartmann	MMR
Ing. Stanislav Hauser, CSc	Silma Gradient Opava, ředitel
Ing. Milan Horálek, CSc.	Bývalý ministr práce ČR
Alena Jungová	Masna Krásno Val. Meziříčí, personální ředitelka
Ing. Pavel Komárek, CSc.	Ředitel Podnikatelského a inovačního centra Praha
Doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc.	Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity Brno
JUDr. Jiří Kubeša	Zastupitel Zlínského kraje
Ing. Jaromír Pátík	Ředitel Treximy
Ing. Tomáš Růžička	Redeco, ředitel
Mgr. Jaroslav Straka	Regionální rozvojová agentura Plzeň
Mgr. Alena Štěrbová	Zástupce hejtmána kraje Vysočina
RNDr. Kamil Ubr	Krajský úřad kraje Vysočina, odbor školství, mládeže a sportu – všeobec.odbor. a spec. vzdělávání
Ing. Vladimír Válek	Zástupce hejtmána, Olomoucký kraj, ex UP Olomouc
Antonín Podzimek	Středočeský kraj, zástupce hejtmána
Mgr. Jaroslav Winter	BMI sdružení
Ing. Jiří Zezulák	Ředitel OHK Uherské Hradiště

## Obsah:

Strana:

1. Pojetí strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na úrovni krajů	3
2. Klíčové procesy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích	6
3. Hlavní uživatelé lidských zdrojů v kraji	14
4. Hlavní aktéři strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v kraji	15
5. Úlohy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů kraje	22
6. Inspirační databanky pro strategický management rozvoje lidských zdrojů kraje	23

**Přílohy:** [Soubor textu 1](#) / [1.4metod.prilohy.ppt](#)

Příloha 1 – Schéma metodiky strategického managementu RLZ pro potřeby krajů

Příloha 2 – Schéma základních vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje

# 1. PRAKTICKÉ POJETÍ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚROVNI KRAJŮ

## Východisko:

Malé prosperující evropské země jako jsou Finsko, Irsko, Nizozemí atp. založily svůj úspěch na souboru promyšlených aktivit, a to včetně strategických rozhodnutí a radikálních zásahů do vzdělávacích a kvalifikačních systémů, opírajících se o solidní srovnávací analýzy a strategické prognózování národního i mezinárodního prostředí. Na přípravě těchto zásahů se od začátku podílely vedle vlád a parlamentů také regionální a komunální autority včetně sociálních partnerů, podniků, škol, reprezentantů mládeže atp. V podstatě se jednalo o velmi úspěšný strategický management, který se opíral o řadu subjektů (multisubjektový management) a jenž vycházel nejen z iniciačních strategických koncepcí, ale byl také založen na permanentním reagování na změny a turbulentní výkyvy v nárocích na lidské zdroje a v zaměstnanosti v jednotlivých krajích a mikroregionech. Proto považujeme za správné se namísto zdlouhavých teoretických diskusí řídit praktickou zásadou:

Přístup, podněty a metody strategického managementu rozvoje lidských zdrojů je třeba neustále čerpat:

- z analýz a kvalifikovaných odhadů trendů,
  - ze zkušeností úspěšných evropských a dalších zemí i z našich vlastních úspěšných případů, tj. z takzvaných nejlepších praktik,
- a řešení zásadních otázek zaměstnanosti, související vzdělanosti a dalších aspektů rozvoje lidských zdrojů založit na učení se prostřednictvím reálných akcí a jejich nezbytných korekcí.

Doporučujeme proto na národní úrovni vytvořit stále obnovované a široce přístupné databanky inspirace, které by sloužily národním a zejména krajským autoritám při řešení strategického managementu rozvoje lidských zdrojů (viz *Příloha 1: Inspirační databanky*).

## Hlavní zásady strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů:

Při vytváření strategického managementu považujeme za správné dodržovat zásady, jež jsou odvozeny ze „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR“ <http://www.nvf.cz/strategie/> str. 96 - 98

1. Zásada trvalosti a zároveň pružnosti strategického managementu RLZ (rozvoje lidských zdrojů).
2. Zásada pravdivého a realistického, byť někdy i nepříjemného, pohledu na realitu.
3. Zásada metodologické pružnosti a metodologického realismu při přípravě rozhodnutí.

4. Zásada konkrétního a praktického myšlení při přípravě strategických rozhodnutí.
5. Zásada zapojení širokého okruhu odborníků a zainteresovaných subjektů.
6. Zásada soustředění se na klíčové požadavky na lidské zdroje a na faktory jejich naplnění.
7. Zásada sladění strategických zásahů státních a krajských orgánů se svobodným a spontánním jednáním jednotlivců, firem a dalších institucionálních subjektů a podpora jejich samostatné aktivity (princip subsidiarity).

#### Role strategického managementu rozvoje lidských zdrojů krajů ve vztahu k současnému systému právních úprav a přípravy na využití strukturálních fondů a Fondu soudržnosti

1. Strategický management rozvoje lidských zdrojů je jednou z nejvýznamnějších součástí celkového strategického managementu rozvoje kraje, protože na něm závisí zaměstnanost v kraji, životní úroveň jeho obyvatel a hospodářská konkurenceschopnost kraje. Lidský kapitál každého teritoria je obecně považován za jednu z jeho nejvýznamnějších konkurenčních výhod.
2. Budování systematického strategického managementu RLZ na úrovni krajů je v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích, který předjímá svou vstupní formulací "Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.", že nové kraje se postupně stanou přirozenou sociální, ekonomickou, správní a politickou územní jednotkou s velmi širokou formální a neformální působností.
3. Ve vztahu k zabezpečení a koordinaci přípravy na budoucí využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnosti (viz usnesení vlády ČR č. 159/1998, č. 417/1998 a zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje) má vytvoření strategického managementu rozvoje lidských zdrojů klíčovou roli, protože jen takový systém může dlouhodobě zabezpečit rozvoj lidských zdrojů v kraji. Jde o to, aby kvalitní systém strategického řízení rozvoje lidských zdrojů byl trvalým základem, z něhož může vycházet nejen využívání fondů Evropské unie, ale také samostatný, strukturálně i časově evropské fondy přesahující program zvýšení konkurenční schopnosti lidských zdrojů kraje. Vytvoření efektivního systému strategického řízení RLZ kraje by také mělo přispět ke zkvalitnění a zjednodušení prací spojených s přípravou, aktualizací a realizací programů rozvoje kraje, regionálních operačních programů, sektorových operačních programů atp.

4. Budování systému strategického managementu rozvoje lidských zdrojů musí podobně, jako je tomu v podnikové sféře, co nejvíce odpovídat na reálné potřeby kraje a zajišťovat jeho konkurenční schopnost vůči ostatním obdobným teritoriálním celkům. Proto by se jeho aktivní vytváření mělo stát jedním z motorů budování celkového systému strategického rozvoje kraje a jeho efektivní moderní správy. Podstatnou měrou také může přispět k rychlému přizpůsobení institucionálního i právního rámce těmto novým potřebám, vyžadujícím pružnost a vysoký stupeň volnosti.

### **Podstatné části "Metodiky strategického managementu RLZ v krajích"**

Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích je založena na popisu pěti základních částí:

- 1) Klíčové procesy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích.
- 2) Hlavní uživatelé lidských zdrojů v krajích.
- 3) Hlavní aktéři strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích.
- 4) Úlohy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů kraje.
- 5) Inspirační databanky jako základ informační podpory pro strategický management rozvoje lidských zdrojů.

## **2. KLÍČOVÉ PROCESY A FÁZE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ KRAJE.**

Osou strategického managementu jsou jeho klíčové, na sebe navazující procesy. Doporučujeme postup, který se odvíjí od zpracování postojově neutrální, pokud možno objektivní diagnózy a prognózy (2.1), jež je základem k dosažení konsensu hlavních aktérů (2.2) a vede k vytvoření konsensuální strategické vize RLZ v kraji, jež má mít současně široký a srozumitelný motivační a mobilizační efekt (2.3). Od kvalitní vize se odvíjí zpracování vzájemně provázených programů, plánů a projektů (2.4), jež jsou realizovány prostřednictvím intenzivního interaktivního a operativního managementu RLZ (2.5). Při změnách situace a při nemožnosti nebo neúčelnosti postupovat vytyčenými směry je uskutečněna revize a změny priorit, strategických záměrů a programů, což znamená do určité míry vždy návrat k některému z předchozích kroků. (Viz Příloha 1 *Schéma metodiky strategického managementu RLZ v krajích*)

Toto schéma v dnešním dynamickém světě nemůže být pojato jako dogma. V reálném strategickém managementu RLZ se tyto procesy prolínají a probíhají často průběžně, některé etapy jsou pod tlakem času uskutečňovány jen pro řešení specifických úloh. Doporučený postup tedy na jedné straně klade důraz na kvalitu poznávacích procesů a základních strategických rozvah v kraji, ale současně zdůrazňuje pružnost, úsporné a

účelné využití kapacit strategického managementu, a to i na úkor mechanické periodicity tvorby plánů a programů.

## **2.1 Diagnóza a prognóza vztahu mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů**

Zahrnuje zejména diagnózu současné a odhad budoucí poptávky po lidských zdrojích a jejich nabídky, slabých a silných stránek kraje a jeho domácích i zahraničních konkurentů, trendů zahrnujících změny požadavků na lidské zdroje, odhad rizik náhlých ohrožení zaměstnanosti, porovnání silných a slabých stránek vlastních struktur a praktik při zajištění rozvoje lidských zdrojů a řešení napětí a krizí.

Krátkodobá diagnóza a prognóza vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů se zaměřuje na identifikaci naléhavých diskrepancí na trhu práce a zhodnocení jejich významu z hlediska vlivu na investory, na stanovení akutních slabin v oblasti vzdělávání a kvalifikace a ke stanovení aktuálních teritoriálních priorit.

Informačními zdroji jsou úřady práce, CzechInvest, MPO, aktuální poptávka zaměstnavatelů, podnikatelů i přicházejících investorů, informace o situaci klíčových firem.

Střednědobá diagnóza a prognóza (5 až 10 let) vztahu nabídky a poptávky se zaměřuje na dlouhodobé trendy v přitažlivosti kraje pro investory ve srovnání s konkurenčními teritorii, na pravděpodobný vývoj klíčových sektorů (oborů) v kraji na pozadí mezinárodního vývoje, na odhady vývoje podnikatelských hroznů (clusters), na odhady hlavních důsledků jednotlivých scénářů vývoje pro vzdělávací a kvalifikační systém v kraji atp.

Informačními zdroji jsou potřebné inspirační databanky, nadnárodní analýzy a prognózy, sektorové prognózy atp.

## **2.2 Vytváření sociálního konsensu kolem strategických priorit a směrů rozvoje lidských zdrojů kraje**

Jde o to, aby pokud možno všichni aktéři strategického managementu RLZ v kraji měli reálný a mobilizující pohled na situaci v oblasti RLZ a zaměstnanosti a na pravděpodobné scénáře jejího vývoje. V tomto společném poznání a přibližně stejné představě je východisko nejen k vytvoření strategické vize RLZ v kraji, ke zpracování programů, plánů a projektů, ale také k přijetí případných nezbytných nepopulárních a bolestných opatření, k udržení jejich sociální únosnosti a k samostatné odpovědné aktivitě všech zúčastněných partnerů.

Již během zpracování diagnózy a prognózy vztahu mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů v kraji je možné a účelné budovat konsensus tím, že důležití aktéři a partneři se zúčastní na tomto poznávacím procesu. Stejně tak budování a obnovování konsensu bude přirozeně důležitou součástí všech dalších fází strategického managementu RLZ.

Předpokládáme však, že po zpracování zásadních výstupů z diagnostické a prognostické fáze bude budování konsensu s partnery efektivnější a solidnější, protože konsensus bude vycházet ze střízlivého a věcného poznání založeného na faktech a realistických odhadech.

Základem vytváření konsensu je spolupráce při přípravě diagnózy a prognóz, jejich široká prezentace výsledků a projednání výsledků s orgány samosprávy kraje se sociálními a dalšími partnery, významnými firmami, krajskou radou ředitelů úřadů práce, radou starostů a primátorů respektive zástupců nových správních mikroregionů atp. Tím, že zúčastnění lidé získávají vhled do postupu analýz a prognóz i do jejich výsledků, prohlubuje se jejich myšlení, jejich znalosti, ochota se podílet na realizaci i jejich schopnost hledání alternativních akcí, když se náhle proti původním předpokladům mění situace.

### **2.3 Zpracování strategické vize rozvoje lidských zdrojů v kraji**

Strategická vize obsahuje vytipování silných stránek, na nichž by v budoucnosti měly být založeny konkurenční výhody lidských zdrojů kraje, a cest, jak tyto konkurenční výhody dosáhnout a efektivně uplatnit na národním i mezinárodním trhu práce. Obsahuje základní představu o žádoucí institucionální a procesní struktuře kraje, aby bylo možné konkurenční výhody lidských zdrojů kraje co nejrychleji dosáhnout a uplatnit. Zahrnuje tedy zejména jasné představy o tom, jakou strukturu a podobu mají mít v kraji školy, kvalifikační a rekvalifikační kapacity pro dospělé, jak by měla vypadat vyšší účast podniků a dalších institucí v kvalifikačních procesech, jak by měl vypadat inovační a výzkumný potenciál kraje, jaké obory produkce a služeb by se v daném kraji měly a mohly rozvinout. Zahrnuje také vizi zesílení krajské konkurenční schopnosti ve spolupráci s dalšími kraji a představu, jak řešit krizové situace.

Obsah vizí každého jednotlivého kraje bude silně záviset na situaci kraje a mikroregionů, jež mohou odpovídat dosti rozdílným modelovým situacím:

#### **(i) *Oborově profilovaný kraj střednědobě stabilizovaný:***

V kraji funguje několik klíčových firem a s nimi spojení subdodavatelé a školy tj. technologické, zásobovací (logistické) a znalostní, kvalifikační hrozny (clusters). Tyto souhrnně vyjádřeno "podnikatelské hrozny" jsou v kraji dlouhodobě perspektivní a ani z hlediska jejich pozice na mezinárodních trzích jim nehrozí žádný oborový kolaps. Tyto podnikatelské hrozny jsou ukotveny v mezinárodně dlouhodobě úspěšných, zpravidla velkých nadnárodních firmách.



Strategická vize kraje se pak zaměřuje na podporu klíčových firem těchto technologických a podnikatelských hroznů, na spolupráci s nimi a na využívání přitažlivosti kraje pro investory podobného zaměření, případně na podporu komplementárních oborů a vyrovnávajících oborů (např. zaměstnání pro ženy, jiné profesní skupiny, dlouhodobě perspektivní obory). Strategie kraje se zaměřuje na spolupráci se sousedními teritorii - kraji, jež tyto technologické a podnikatelské hrozny prostupují.

**(ii) Oborově profilovaný kraj nestabilizovaný:**

V kraji sice existují oborově profilované velké firmy a s nimi spjaté podnikatelské hrozny, avšak klíčové firmy jsou z nějakého důvodu ohroženy (například nízká konkurenceschopnost, přeinvestovaný nebo upadající obor, přitažlivější lidské zdroje v jiných teritoriích). Takové ohrožené podnikatelské a technologické hrozny mohou být také soustředěny do klíčových mikroregionů kraje. Kraj může stát před zásadní restrukturalizací, jakýmsi kvalifikačním "obratem", který se bude týkat nejen pracovníků s nižší kvalifikací a učňovských zařízení, ale také vyšších středních a vysokých škol. Je třeba hledat a podporovat nové, pokud možno kvalifikačně příbuzné obory, nebo se zcela přeorientovat. Jsou nutné radikální změny, nezřídka velká odvaha. Čas je rozhodující faktor, aby bylo možné předejít delší periodě nebezpečné míry nezaměstnanosti v kraji.

Zvláštním případem je **oborově profilovaný kraj v krizi**, kdy velké klíčové firmy padají velmi rychle a je nutné projít údolím utrpení a strádání z nezaměstnanosti a radikálních a nákladných akcí. Zpravidla je nutná pomoc z národní úrovně, avšak současně hrozí riziko, že státní subvence budou oddalovat pád klíčových firem a podporovat demoralizující nezaměstnanost namísto investic do kvalifikace a finanční stimulace zaměstnanosti a vzdělávání se pro nové profese. Do popředí se také dostává potřeba udržet řád a morální profil a pověst kraje respektive postižených klíčových mikroregionů.

**(iii) Kraj s diversifikovanou strukturou oborů a firem:** V kraji jsou různorodé obory soustředěné do různých mikroregionů, respektive větších měst. Tyto mikroregiony mohou být součástí podnikatelských (technologických, zásobovacích a kvalifikačních) hroznů v sousedních krajích. Odhadnutelná stabilita a perspektivnost hlavních oborů a firem v kraji je různá, je nutné počítat s koncentrovanou podporou mikroregionů, jež jsou ohroženy masovým propouštěním nebo pádem jejich klíčových firem. Strategická vize takových krajů se zaměřuje na podporu všeobecných i oborově diversifikovaných vzdělávacích a kvalifikačních kapacit kraje, na vytvoření obecné přitažlivosti kraje pro investory a pomoc a koordinaci při řešení krizových situací v zaměstnanosti (negativní "krize" RLZ) a při zajišťování masivních nároků významných investorů na nedostatkové profese (pozitivní

"krize" RLZ). Případně se zaměřuje na podporu nových kvalifikací a na vyšší podporu rozvoje přenositelných znalostí a dovedností.

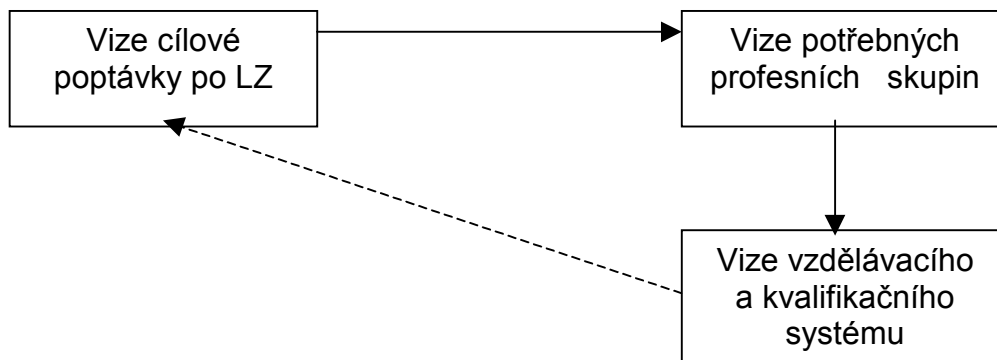
V souvislosti s oborovou orientací kraje bude nutné zpracovávat **průřezové vize RLZ kraje ve vztahu k budoucím potřebám**. Základní nezbytné vize budou patrně v krajích vycházet z následujících vzájemně propojených klíčových vizí:

- a) vize reálné a přitom žádoucí podoby poptávky po lidských zdrojích v kraji,
- b) vize budoucí struktury potřebných profesních a kvalifikačních skupin v kraji,
- c) vize vzdělávacího a kvalifikačního systému v kraji,
- d) vize systému podpory zaměstnanosti a podnikavosti a stimulace (pobídek) vůle pracovat a vzdělávat se,
- e) vize řešení problémů skupin ohrožených dlouhodobou nezaměstnaností.

Tyto vize se mohou stát východiskem k řešení praktických úloh strategického managementu RLZ.

(Viz kapitola 5: *Úlohy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů kraje*)

### **Schéma vztahu tří základních typů vizí RLZ v kraji**



ad a) a b): Vize perspektivní poptávky po lidských zdrojích by sice měla být realistická, ale současně by měla obsahovat představu o cílově podobě zaměstnanosti a kvalifikační a profesní struktury kraje tak, aby byla dosažena co nejvyšší hloubka výroby a stabilita podnikání, zahrnující konstrukci, projektování, výzkum a další vysoce kvalifikované služby například v bankovníctví, pojišťovnictví, poradenství atp.

ad c) Navazující vize vzdělávacího a kvalifikačního systému kraje skýtá v nových podmínkách velkou šanci účelně propojit vzdělávací a kvalifikační

system, využít kapacity a přednosti obou částí tohoto procesu ve prospěch aktuální a perspektivní koncepce zaměstnanosti v kraji. Nutně v sobě zahrnuje vedle základního a zejména středního stupně vzdělávání i terciární vzdělávání včetně universit, zapojení firemního vzdělávání atp.

ad d) Vize systému podpory zaměstnanosti a podnikavosti a stimulace vůle pracovat a vzdělávat se sice nutně vychází z universálních národních pravidel a zdrojů, z aktivit národních služeb zaměstnanosti, ale postupně budou kraje stále více také hledat a ověřovat své cesty a prostředky, jak stimulovat a podporovat aktivitu lidí, aby nezůstávali dlouho závislí na některé z forem podpory a pomáhat přizpůsobovat národní systém služeb zaměstnanosti konkrétní situaci regionů.

ad e) Specifickou vizí bude řešení otázek sociální zaměstnanosti, jež bude úzce spojena s aktivitami národních služeb zaměstnanosti a s dalšími institucemi, avšak bude v sobě obsahovat silné regionální a komunální prvky.

Struktura vize rozvoje lidských zdrojů by měla odpovídat konkrétní situaci kraje a být tvůrčím a co nejvíce svobodným vyjádřením specifik kraje. Struktura vize RLZ kraje by měla být také silně ovlivněna klíčovými indikátory konkurenceschopnosti, jež jsou sledovány různými institucemi, zeměmi a kraji a jež mohou být důležité pro marketing lidských zdrojů kraje.

Do tvorby strategické vize RLZ kraje bude přirozeně užitečné zapojit sociální partnery, velké firmy, podnikatele, školy atp. a celý proces tvorby a diskuse o vizi využít pro posilování politického a sociálního konsensu v této oblasti.

## **2.4 Zpracování programů, plánů a projektů**

Na základě strategické vize rozvoje lidských zdrojů v kraji jsou pak přesněji stanoveny jednotlivé cíle, jejich konkrétní kvalitativní i kvantitativní popis, příslušné termíny pro jejich dosažení, jsou propracovány první programové a projektové studie pro jejich realizaci, jsou porovnány s dosažitelnými zdroji, jsou učiněna rozhodnutí o alokaci zdrojů, revizi priorit, strategických záměrů, programů a projektů atp. Vzniká tak program rozvoje lidských zdrojů kraje, jehož realizace je založena nejen na podpoře z různých nadnárodních i národních fondů, ale také z vlastních zdrojů kraje. Tento program se také promítá do plánů a programů spjatých s využitím fondů EU.

Při posuzování jednotlivých implementačních záměrů a projektů je žádoucí odpovědět na následující kontrolní otázky:

- (i) Jak daný implementační záměr či projekt podporuje strategickou vizi kraje a sleduje zvolené priority?
- (ii) Jak výsledky podpoří ostatní záměry a projekty v kraji? (Synergický a multiplikační efekt.)

- (iii) Jaký je postup dosažení cílů? Je realistický, proveditelný, povede k cíli?
- (iv) Jsou cíle formulovány konkrétně a jsou stanoveny indikátory posouzení respektive měření výsledků?
- (v) Je navrhovaný postup inovativní, nebo je tradiční, je silným napodobením známých postupů, takže nepřináší žádnou konkurenční výhodu?
- (vi) Jak bude řešení financováno? Z jakých zdrojů a nakolik částka i plánovaný čas umožní řešení zajistit? Případně zda by efekty nemohly být dosaženy za nižších nákladů?
- (vii) Bude problém řešen jako realizace určitého záměru běžnými řídicími aktivitami, nebo půjde o investiční záměr, či realizaci průřezového projektu, nebo kombinaci průběžných aktivit?
- (viii) Kdo bude na úrovni kraje odpovědný za záměr respektive projekt?
- (ix) Kdo řešení povede? Jaká je to osobnost? Jaké bude mít pravomoci, odpovědnost a jakou bude mít podporu?
- (x) Bude zajištění autority vedení implementace záměru nebo projektu dostačovat?
- (xi) Jaké bude složení realizujících subjektů? (Budou to státní instituce, agentury, podniky, průřezové týmy atp.)
- (xii) Jak budou řešitelé zainteresováni na výsledku?
- (xiii) Jak bude trvalá úspěšnost ("fungování") záměrů a projektů po jejich ukončení monitorována, udržována a podporována?
- (xiv) Jak budou vyhodnocovány výsledky?

## 2.5 Interaktivní strategický management RLZ

Posláním interaktivního managementu je:

- monitorovat a hodnotit průběh a výsledky realizace vize rozvoje lidských zdrojů jako celku i jednotlivých plánů, programů a projektů (monitorování a kontrola),
- trvale vykonávat diagnostické činnosti a signalizovat závažné změny a události,
- iniciovat, přijímat a uskutečňovat strategicky významná aktuální rozhodnutí,
- zajišťovat korekce dosavadních strategických rozhodnutí v případě strategicky závažných změn a v krizových situacích (krizový management).

Charakteristickým rysem tohoto typu managementu je vysoký počet interakcí mezi vrcholovými orgány kraje a dalšími významnými subjekty, které mají zásadní vliv na strategická rozhodnutí a strategicky významné akce v kraji, jež se podstatně dotýkají zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů.

Doporučit je možné mimo jiné následující postupy:

- zapojení širokého okruhu partnerů do spolupráce s autoritami kraje, *(výhodiskem mohou být Rady pro rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanost)*
- management založený na častých přímých kontaktech a diskusích s realizátory i uživateli procesů a opatření,
- trvalé sledování signálů závažných změn v situaci - například vývoj velkých firem v kraji a rizikových oborů,
- vytvoření otevřeného a odpovědného klimatu pro práci s podnikatelsky citlivými informacemi (kultura, pravidla práce s informacemi),
- monitorovací výbory pro projekty,
- systém kontrolních dnů při řízení projektů,
- využití dočasných týmů (často průřezových) pro řešení kritických situací atp. ,
- povinnost podávat zprávy vrcholovým stupňům řízení a zprávy o závažných problémech při realizaci záměrů a projektů,
- systém patronů - například zástupců hejtmana pro klíčové akce a projekty,
- atp.

## **2.6. Zásadní revize priorit, vizí, strategií a programů rozvoje lidských zdrojů kraje**

Tato součást strategického managementu RLZ nastupuje vždy, když vzniká potřeba zásadní změny v krajské vizi rozvoje lidských zdrojů, respektive v celkové struktuře plánů, programů a projektů rozvoje lidských zdrojů. Dochází často také, když musí také dojít k zásadním změnám v rozdělování zdrojů. Situační revize mohou být vyvolány zásadními změnami v okolí kraje i uvnitř kraje, vývojem poznání, krizovými situacemi atp. Periodické revize vycházejí z potřeby vnést do strategického pohledu na rozvoj lidských zdrojů v kraji pravidelné inovace. Časově se budou zřejmě do značné míry krýt s volebním obdobím krajského zastupitelstva, jež má zásadní vliv na periodicitu strategických aktivit v kraji.

Tyto fáze a procesy se přirozeně vzájemně prolínají a vzájemně na sobě závisí. Jejich hranice nejsou ostré. Důležité však je, aby strategie rozvoje kraje byla opřena o vysoce kvalitní diagnostickou a prognostickou činnost, která bude vycházet z poznatků zajišťovaných na národní a evropské úrovni a z vlastních kvalitních analýz a prognostických odhadů.

Celkově lze říci, že schopnost pružných inovací a zásadnějších změn strategie RLZ v kraji podle vývoje situace je jedním z hlavních rysů konceptu učícího se kraje, který odpovídá moderní koncepci učící se organizace. Proto považujeme za důležité, aby byly co nejdříve vybudovány účinné kapacity pro strategický management rozvoje lidských zdrojů, jež budou základem

sociálního konsensu v kraji a jež se budou od samého počátku podílet na diagnostické fázi a na fázi zpracování strategické vize rozvoje lidských zdrojů v kraji.

### **3. HLAVNÍ UŽIVATELÉ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Odhad současné a budoucí poptávky hlavních uživatelů lidských zdrojů v kraji se stává východiskem pro stanovení strategie kraje v oblasti lidských zdrojů i pro jeho praktické kroky. Přitom není možné spoléhat jen na oficiální požadavky firem a dalších uživatelů lidských zdrojů vzhledem k jejich specifickým zájmům, jejich omezené možnosti předvídat pozici na trhu a veřejně prezentovat vlastní záměry .

Pro kraje je důležité zaměřit se především na tyto typy uživatelů:

- 3.1 Firemní páteř kraje, zahrnující klíčové podniky v kraji, které zaměstnávají kriticky významné množství občanů kraje nebo také jinak ovlivňují významnou část zaměstnanosti kraje a mají podstatný vliv na kvalitu zaměstnanosti kraje.
- 3.2 Malé a střední podnikání, zahrnující firmy, jimž je nutné a možné věnovat z úrovně kraje pozornost převážně jen jako celé skupině uživatelů lidských zdrojů, analyzovat jejich poptávku po pracovních silách v kontextu firemní páteře kraje a vývoje jednotlivých oborů.
- 3.3 Výzkumná a inovační páteř kraje, do níž patří síť výzkumných kapacit vysokých škol, výzkumných ústavů, výzkumných a vývojových firem a síť institucí, sloužících k přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe (například vědeckotechnických parků, inovačních center, inkubačních jednotek, specializovaných pracovišť technologického transferu apod.). Jde tedy o ty výzkumné, vývojové a inovační kapacity, jež mají podstatný vliv na profil lidského potenciálu v kraji a na kvalitu i stabilitu zaměstnanosti v kraji.
- 3.4 Veřejné služby kraje, zejména ty, jež mají vliv na přitažlivost kraje pro kvalifikované zaměstnance, podnikatele, investory a na kvalitu života v kraji. Jde zejména o vzdělávací a kvalifikační systém, zdravotní a další sociální služby, bezpečnost, životní prostředí, kulturu, rekreační služby a sport, dopravu, informační služby a informační spoje a obecně o technickou infrastrukturu. Tyto služby potřebují také nové odbornosti a kvalifikace a často jsou přímo závislé na politice krajských autorit.
- 3.5 Správní a politický systém kraje, který zahrnuje krajské správní i volené orgány, struktury správy i samosprávy měst, obcí i mikroregionů, v omezené míře i politické a občanské struktury. Vytvoření moderního aparátu krajské správy obecně a multisubjektového managementu lidských zdrojů zvláště se stává jednou z klíčových úloh pro budoucnost krajů.

#### 4. HLAVNÍ AKTÉŘI STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V KRAJI

Vznik krajů jako velkých samosprávných územních celků nastolil v souvislosti se strategickým managementem RLZ řadu závažných otázek v oblasti dělby poslání, funkcí a kompetencí, jejichž optimální řešení je nesnadné a často má nejen svá silná pro, ale také proti. Řešení bude také významně záviset na kapacitních možnostech jednotlivých stupňů samosprávy i správy v rámci státu, takže se budou kritéria perspektivní optimalizace prolínat s velmi pragmatickými, časově ohraničenými hledisky. Přitom bude správné sledovat perspektivní hlediska optimalizace dělby strategického managementu RLZ ve státě tak, aby co nejdříve došlo k efektivnímu zvyšování konkurenční schopnosti krajů, a tím i celé České republiky, a posilování sociální soudržnosti státu jako celku. V tomto duchu je také třeba hodnotit současnou soustavu zákonů a předpisů, vymezujících pozice jednotlivých článků strategického managementu RLZ, stejně jako dosavadní zvyklosti a institucionální rámec, protože je bude nutné dříve či později přizpůsobovat potřebám organizační optimalizace, praktickým zkušenostem se změnami a mezinárodními normám, vycházejícím zejména z EU.

Řešení národní optimalizace strategického managementu RLZ bude silně ovlivněno nutností dobudovat institucionální struktury pro realizaci podpůrných programů ze strukturálních fondů v rámci politiky soudržnosti EU, jež budou představovat jeden z nejvýznamnějších finančních pramenů pro realizaci strategie a politik rozvoje lidských zdrojů. Tyto struktury budou pro některé kraje zřejmě použitelné ve střednědobém horizontu jen dočasně, než dosáhnou 75 % (respektive po vstupu kandidátských zemí 65 - 68 %) průměru zemí EU v ukazateli HDP na hlavu. Po překročení této hranice budou kraje oprávněny získat podporu v rámci Cíle 2, který však tuto podporu poskytuje jen užšímu spektru aktivit a poskytuje také nižší míru spolufinancování z evropských zdrojů. Základní územní jednotkou pro stanovení oprávněnosti podpory podle Cíle 2 jsou totiž regiony NUTS III, kterým v ČR odpovídají kraje.

Při hledání organizačního optima dělby funkcí a kompetencí mezi jednotlivými úrovněmi bude nutné sledovat, jak se budou vyvíjet přirozené nároky na funkce jednotlivých stupňů samosprávy a veřejné správy. V této stručné verzi metodiky se pokoušíme naznačit některé funkce jednotlivých úrovní a učinit tyto náměty předmětem věcné diskuse.

Složitost problematiky částečně vyjadřuje Příloha 2: „Pracovní schéma vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje“

Hlavními a trvalými funkcemi národní úrovně budou patrně především tyto funkce:

- (i) Stanovovat národní strategii a hlavní politiky konkurenceschopnosti, rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání.

- (ii) Připravovat sektorové programy a akční plány RLZ a provazovat je s národními programy a dalšími sektorovými programy.
- (iii) Budovat sociální a politický konsensus kolem národní strategie.
- (iv) Stanovovat universálně platné normy (zákony atp.), regulující chování jednotlivců i organizací v oblasti RLZ, zajišťující integritu státu a jednotně platné podmínky pro všechny občany a obyvatele státu (například v oblasti vzdělávání, služeb zaměstnanosti, alokace zdrojů, pobídek atp.)
- (v) Zajišťovat jednotnou správu a obsluhu občanů v klíčových oblastech RLZ (například správa služeb zaměstnanosti, některé aspekty vzdělávání a kvalifikací atp.)
- (vi) Koncentrovat a alokovat zdroje, případně koordinovat a podporovat nezbytné akce pro strategický RLZ podle jednotných pravidel a podle konkrétní situace, pokud je nutný zásah, přesahující možnosti krajů, měst a obcí.
- (vii) Zajistit na národní úrovni správu, alokaci, případně i řízení a zejména kontrolu programů a projektů v rámci politiky soudržnosti EU.
- (viii) Zajistit koordinační, analytické, informační, konsultační a výzkumné „služby“ pro národní, krajskou i mikroregionální úroveň, jež nemůže být účelné a ekonomicky únosné zajišťovat na nižších úrovních. (*Viz například Inspirační databanky pro strategický management RLZ atp.*)

Funkce regionů NUTS II, tj. regionů soudržnosti dle zákona č. 248/ 2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje, je významná ve střednědobém horizontu a z hlediska financování RLZ již v blízké budoucnosti mimořádně důležitá.

Hlavním smyslem regionů NUTS II je tedy zajištění realizace podpůrných programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU. Za realizaci těchto programů budou zodpovídat regionální rady a výbory pro regionální rozvoj, jejichž zřízení ukládá zákon o podpoře regionálního rozvoje. Regionální rady jsou tvořeny 10 zástupci delegovanými krajskými zastupiteli za každý kraj. V případě, že kraj odpovídá současně i regionu NUTS II, plní funkci regionální rady přímo zastupitelstvo kraje. Výbory pro regionální rozvoj plní roli monitorovacího výboru tak, jak ji definuje legislativa EU ( viz *nařízení Rady ES č. 1260/1999*), a jejich složení musí odpovídat principu partnerství (viz *blíže Zákon o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000, Sb.*).

Vzhledem ke složitému a mnohooborovému charakteru regionálního rozvoje je pravděpodobné, že kraje, které společně vytvářejí jeden region NUTS II, budou spolupracovat i v dalších oblastech a sférách, např. při:

- (i) posílení spolupráce krajů zařazených do NUTS II a hledání kompromisů a dohod při soutěži o omezené zdroje.
- (ii) posílení spolupráce se sociálními partnery na úrovni NUTS II.

Nevýhodou regionů NUTS II může být „uměle“ vynucená spolupráce dvou či tří krajů, které nemusí mít ve všech sférách nutně podobné problémy a priority, a naopak mohou tak mít omezený prostor pro spolupráci s jinými kraji, se kterými sdílejí například přirozené podnikatelské hrozny (clusters).



Kraje ČR se stávají silnými politickými subjekty, jež jsou již natolik velké, aby na jejich území bylo možné koncentrovat dostatečné lidské, finanční, informační a materiální zdroje pro zásadnější strategická rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů a jejich realizaci, i když z hlediska současného systému financování místní a regionální samosprávy kraje mají zatím značně omezenou váhu.

Kraje budou právě v oblasti lidských zdrojů dlouhodobě mít velmi významnou strategickou roli právě proto, že mohou:

- (i) silně ovlivňovat, koordinovat atp. přitažlivost kraje a tedy i obcí a měst pro investory,
  - (ii) ovlivňovat řešení otázek zaměstnanosti, zejména koncentrovat a mobilizovat zdroje a koordinovat jejich využití pro řešení kritických situací nezaměstnanosti a hrozeb nezaměstnanosti v kraji,
  - (iii) ovlivňovat a koordinovat utváření podnikatelských hroznů (clusters),
  - (iv) iniciovat, podporovat a koordinovat vytváření a fungování sítí podniků, výzkumu, inkubátorů podnikání a dalších inovačních aktivit,
  - (v) podporovat spolupráci sociálních partnerů,
  - (vi) ovlivňovat činnost vysokých škol v kraji,
  - (vii) zakládat a rušit většinu středních škol
  - (viii) být správní jednotkou pro Cíle 2 EU (*tj. v budoucnu, po překročení hranice 75 % HDP průměru EU, připravit a realizovat vlastní podpůrný program spolufinancovaný ze zdrojů EU*),
  - (ix) ovlivňovat zdravotnictví
  - (x) investovat do infrastruktury
  - (xi) celkově podporovat spolupráci uvnitř kraje i přes jeho hranice pro řešení problémů RLZ
- atp.

Kraje budou hrát postupně stále více rolí neformální, ale vnitřně velmi silně motivované a soudržné sítě vztahů správy kraje, správních jednotek státu a úřadů práce s velkými i menšími firmami, odbory, zaměstnavatelskými a odborovými svazy, vysokými a dalšími školami, různými agenturami atp. Také EU velmi silně podporuje právě tento komplexní přístup k regionům, který vychází z faktu, že správa regionů včetně samosprávy sice hraje významnou roli, ale kraj je živý sociální organismus, jehož konkurenční schopnost a schopnost koheze je výsledkem působení spolupráce řady subjektů.

(Přitom v EU existují státy, které regionální samosprávu nemají (např. Irsko, Portugalsko atd.), takže ČR má zřízením krajů jistou konkurenční výhodu. Výhodou je i skutečnost, že jsou kraje nové, a tedy vznikla šance vytvořit moderní systém, který bude kooperovat s dalšími subjekty.)

Komplexní přístup ke kraji jako k přirozené sociálněekonomické jednotce vede k potřebě vytvořit na tripartitním základě **krajské rady pro lidské zdroje**, protože jednou z jejich hlavních funkcí bude spojovat otázky zaměstnanosti a vzdělávání a přispívat ke strategickému orientování činnosti sítí aktérů zainteresovaných na rozvoji lidských zdrojů, jejich vzájemnému

propojování a koordinaci. Proto je také třeba počítat s mimořádnou rolí zástupců hejtmanů, kteří už jsou nebo v budoucnosti budou pověřeni koordinací úloh krajského managementu v oblastech zaměstnanosti, vzdělávání a kvalifikace, respektive stručně lidských zdrojů. Právě tuto zástupci jako předsedové rad pro lidské zdroje mohou lépe propojovat samosprávu a správu kraje s fungováním celé sítě aktérů RLZ v kraji. (Viz přílohy In: Soubor textu 4 / 4.5PripStudie-Olomouc.rtf + 4.6Rada-Zlin.doc + 4.7Rada-Vysocina.doc)

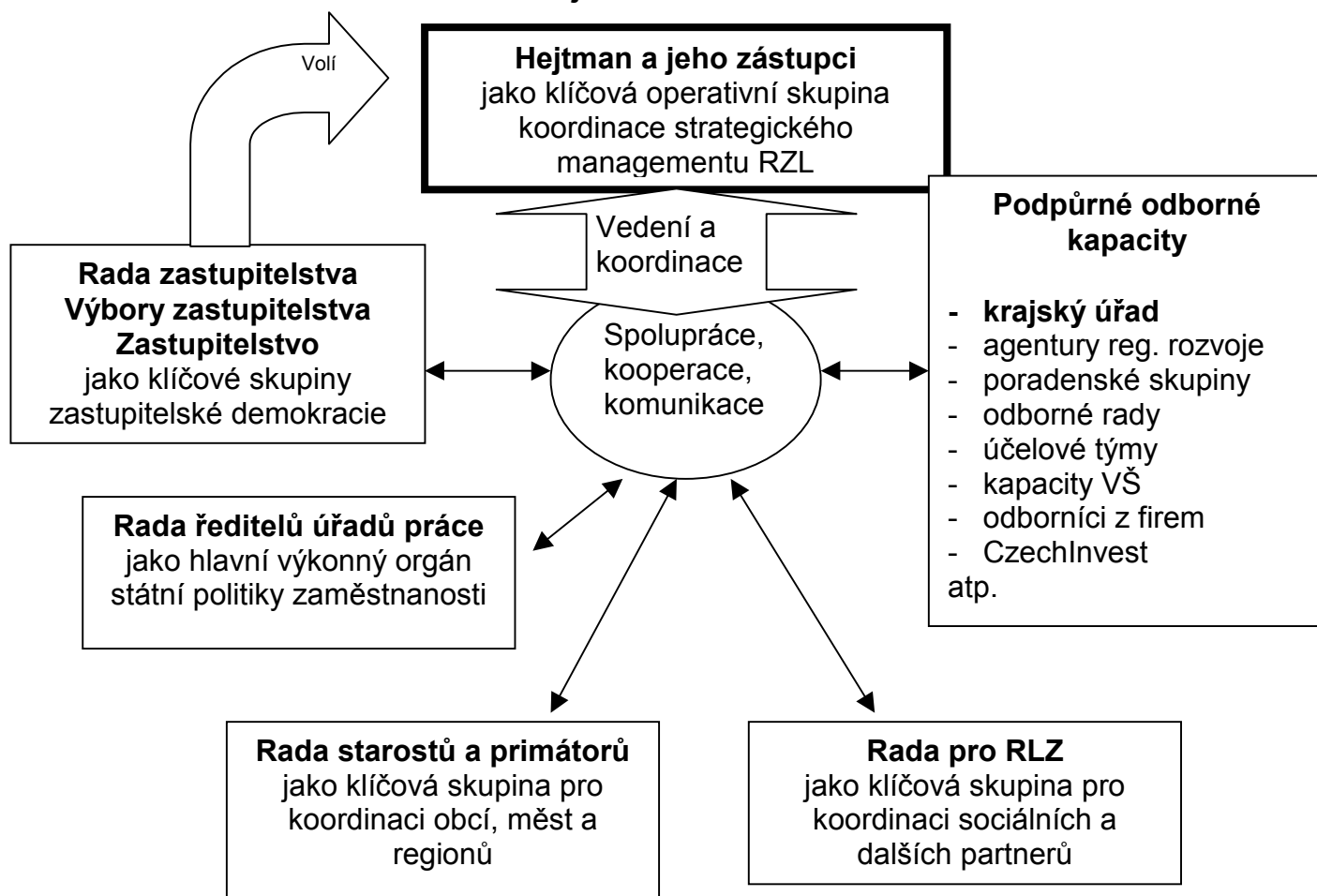
Města, obce a jejich seskupení v mikroregiony budou hrát patrně nadále značnou roli v oblasti RLZ, která bude moci být kultivována strategickými vizemi a koncepcemi kraje. Zatím se pokoušíme předběžně popsat některé problémy a změnu funkcí v oblasti lidských zdrojů a strategického řízení jejich rozvoje:

- (i) Mikroregiony zřejmě budou také zpracovávat své strategické vize (v menším rozsahu a ve vazbě na krajské strategické vize), jež budou konkrétnější, detailnější, a proto také zranitelnější.
- (ii) Jejich významnými nositeli budou úřady práce, protože budou důležitými legitimními reprezentanty daného mikroregionu.
- (iii) Města (v menší míře i obce) budou nadále financovat vznik průmyslových zón atp.), ale nedosáhnou svým vlivem zcela na rekvalifikace a kvalifikace, protože řada kapacit bude přesahovat potřeby jednotlivých obcí, měst a mikroregionů.
- (iv) V mikroregionech může být účinně organizováno vyšší využití školních kapacit (budov, laboratoří, učitelů i instruktorů), a to ve spolupráci s krajskou úrovní i okolními mikroregiony.
- (v) V mikroregionech (městech i obcích) budou vznikat nadále různé projekty (financované státem, z rozpočtů obcí, krajů a hlavně EU.)
- (vi) V mikroregionech se může rozvíjet komunální a sociální ekonomika zaměřená na řešení problémů zaměstnanosti.

Výše uvedený přehled je neúplný a má podnítit klidné a věcné diskuse v atmosféře současných kompetenčních sporů. Současně se ukazuje, jak je důležité rozhodně budovat systém strategického managementu rozvoje lidských zdrojů a pochopení jeho specifíků. Organizační uspořádání a výkon strategického managementu RLZ nemůže jednoduše vycházet z klasických principů nadřízenosti a podřízenosti. Strategický management RLZ není také založen jen na linii vztahů zastupitelské samosprávy kraje, protože do řešení úloh RLZ nezávisle vstupují další aktéři, jejichž formální i neformální autorita je odvozena od jiných linií moci a legitimní zájmové reprezentace; například úřady práce, jež jsou podřízeny správě služeb zaměstnanosti MPSV, sociální partneři, vysoké školy, firmy atp. Také školy a další instituce mají řadu svých povinností a práv odvozených přímo od autority národních institucí. Potřebné rychlé řešení klíčových úloh RLZ může být proto dosaženo hlavně na základě neformálních dohod, intenzivní vertikální i horizontální komunikace, koordinace, budování konsensu, budování a podpoře legitimních neformálních skupin, jež jsou propojeny rovněž do neformálních sítí atp. To

vše vyžaduje značně pružný přístup, schopnost vytvářet širěji založený konsensus a získávat pro naplnění funkcí a cílů kraje různé subjekty s rozdílnou zájmovou a organizační základnou. Jde o vytváření síťových vztahů, v nichž podstatnou roli hrají neformální organizační vazby, neformální přímá koordinace, dosahování konsensu, budování a udržování neformálních aktivních sítí, protože v kraji vedle sebe operuje řada na sobě nezávislých subjektů, to jest tak zvaný multisubjektový management. (Viz „Schéma koordinačních vazeb při strategickém managementu RLZ na krajské úrovni.“)

### Schéma koordinačních vazeb při strategickém managementu RLZ na krajské úrovni



V zájmu prosazení nového přístupu ke strategickému managementu rozvoje v krajích navrhujeme následující kroky:

1. Rozvoj lidských zdrojů spolu s otázkami zaměstnanosti učinit jednou z priorit hejtmana, jeho zástupců, rady kraje a v odpovídající míře i zastupitelstva a jeho výborů.
2. Z rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti učinit rovněž jedno z hlavních témat jednání krajského tripartitního orgánu (analogie Rady hospodářské

a sociální dohody na národní úrovni) a dohodnout společně zásadní strategické priority a úsilí o veřejně prezentovaný sociální konsensus.

3. Vytvoření specializované **krajské rady pro lidské zdroje**, která bude spojovat otázky zaměstnanosti, vzdělávání a kvalifikace a jejíž funkcí bude přispívat k vytváření společenského konsensu a ke koordinovanému strategickému řízení, jež by bylo založeno na průřezovém složení rady a na její odborné autoritě.
4. Vytvoření respektive dobudování sítě odborných kapacit pro krajský management rozvoje lidských zdrojů (odborný aparát krajského úřadu, regionální agentury, vysoké školy, hospodářské komory, školské orgány, týmy odborníků atp.)

Za závažný mezník při budování systému strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na úrovni krajů považujeme **vytvoření krajských rad pro lidské zdroje**.

Tyto rady budou mít různou podobu. Mohou být založeny jako specializovaný orgán tripartitní rady v rámci kraje, mohou být založeny z iniciativy krajských orgánů jako poradní orgány vedení kraje, mohou být založeny při vysokých školách v krajích. Jde však o to, aby byly schopny plnit především následující funkce:

- působit jako vysoce odborný tým s neformální autoritou, spojující pohledy veřejné správy, sociálních partnerů, hospodářské komory, významných podniků, škol a vzdělávacích zařízení
- aktivně se podílet na strategickém managementu RLZ kraje zpracováním nezávislých strategických dokumentů, doporučení, posudků a hodnocení
- iniciativně přinášet nové podněty a podklady pro strategická rozhodnutí
- podněcovat uzavírání sociálních dohod a iniciativ a dodávat jim odborné podklady
- sloužit jako poradní tým pro vedení kraje v oblasti lidských zdrojů
- pomáhat řešit krizové situace v zaměstnanosti a rozvoji lidských zdrojů
- úzce spolupracovat s národní radou pro rozvoj lidských zdrojů, jež by podle našich návrhů měla vzniknout při vládě nebo při Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR.

I když kraje budou přirozeně hledat nejvhodnější podobu strategického managementu rozvoje lidských zdrojů podle svých konkrétních podmínek, považujeme vzhledem k závažnosti této problematiky pro zaměstnanost a konkurenceschopnost krajů urychlené založení krajských rad pro rozvoj lidských zdrojů za velmi žádoucí. Je možné také očekávat, že tyto nezávislé rady ovlivní orientaci a posílí roli Výborů pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, které volí zastupitelstvo kraje a které plní specifické zákonem vymezené funkce.

Konkrétní inspiraci z praxe je možné získat v Olomouckém a Zlínském kraji a v kraji Vysočina, kde již tyto struktury vznikly nebo je připravováno jejich založení. sViz. seznam členů týmu a jeho nejužších spolupracovníků.)

## 5. ÚLOHY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ KRAJE

Úlohami strategického managementu RLZ kraje rozumíme:

- problémy, jež je management kraje rozhodnut řešit (*např. nedostatek určité profese*)
- příležitosti, jež chce management kraje využít (*např. zájem investorů o určitou profesi*)
- ohrožení, jimž se chce vyhnout (*např. odchod investorů pro nedostatek profese*)

Také lze obecně říci, že úlohami strategického managementu rozumíme ty problémy (mohou mít v zásadě charakter ohrožení nebo příležitosti), jež si strategický management vědomě vybral pro daný časový úsek jako hlavní témata, jimiž se bude zabývat. Jde o praktické prioritní problémy a příležitosti strategického managementu pro nejbližší dobu.

Určení strategických úloh managementu RLZ má přednost před ostatními strategickými rozhodnutími. Modely strategických úloh RLZ jednotlivých krajů budou přirozeně velmi dynamické a silně závislé na konkrétní situaci kraje. Pro přehled uvádíme některé typy modelů strategických úloh RLZ v kraji:

- 1) **Koncentrace na vytvoření systému managementu RLZ**, kdy se kraj v první etapě soustředí na vytvoření nezbytných kapacit managementu RLZ, aby pokud možno většina procesů probíhala co nejvíce automaticky, bez nadbytečných přímých zásahů strategických kapacit.
- 2) **Model aktuálních úloh**, kdy se strategický management zaměřuje na strategicky důležité aktuální úlohy RLZ v kraji - například zajištění většího počtu kvalifikovaných pracovníků pro určitého zaměstnavatele, na vytvoření vysoké školy nebo oboru atp. Jde většinou o úlohy, bez jejichž okamžitého řešení by vznikly zbytečně velké ztráty nebo byly ztraceny příležitosti, takže jejich naléhavost a priorita jsou evidentní. Systém strategického managementu lidských zdrojů se v takovém případě vytváří „za pochodu“, i když hrozí, že se mu nebude věnovat dostatečná pozornost.  
Zvláštním případem tohoto typu úloh jsou **úlohy krizového managementu** (např. náhlá vysoká nezaměstnanost, pád nebo hrozba odchodu významného zaměstnavatele.)
- 3) **Model perspektivních úloh**, který je založen na zpracování vztahu diagnózy vztahu poptávky a nabídky LZ v kraji a vizi RLZ v kraji. Tento model perspektivních úloh nachází odraz v programech a plánech kraje. (Viz kap. 2. Klíčové procesy strategického managementu RLZ.)

Tyto modely se prolínají, ale jde o to, že v určitých situacích mají některé typy úloh prioritu. Proto je zcela legitimní, když právě krajské autority dočasně

věnují soustředěnou pozornost akutním úlohám, které řeší v rámci poměrně vágní a pružné strategické vize.

V metodickém průvodci strategického managementu RLZ jako příklady stručně popisujeme jen vybrané průřezové úlohy strategického managementu RLZ kraje, jimž se krajské autority začínají věnovat, nebo jimiž se dříve či později budou zabývat:

1. organizace (procesů i vykonavatelů) strategického managementu RLZ v kraji.
2. výkonnostní a etická kultura kraje (étos kraje),
3. komunikační a kreativní potenciál kraje,
4. marketing lidských zdrojů kraje.  
(*Podrobněji viz plný text připravované metodiky.*)

## **6. INSPIRAČNÍ DATABANKY PRO STRATEGICKÝ MANAGEMENT ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Tato kapitola má charakter přílohy metodiky a vychází z nezbytnosti vytvořit pro potřeby krajského managementu rozvoje lidských zdrojů inspirační databanky, které budou obsahovat podstatné informace a podněty. Tyto databanky budou též sloužit též národní úrovni, firmám, školám a široké veřejnosti.

Obsah inspiračních databank je nutné neustále doplňovat a aktualizovat. Proto je nutné pověřit jejich správou zkušenou instituci, nejlépe Národní vzdělávací fond, který již delší dobu spojuje problematiku zaměstnanosti a vzdělávacího a kvalifikačního systému spolu s prací Národní observatoře pro vzdělávání a trh práce a s koordinací řady fondů a projektů financovaných ze zdrojů EU.

Na správě databank by se podle našich návrhů měl podílet poradní orgán reprezentující kraje, různé resorty a sociální partnery. Kolem jednotlivých inspiračních databank by se měl sdružovat tým odborných poradců, kteří by také pomáhali banku usměrňovat a naplňovat potřebnými informacemi.

Navrhujeme vytvoření následujících inspiračních databank:

### **1. Databanka dat a trendů o RLZ**

Posláním banky dat a trendů v oblasti RLZ by mělo být poskytovat účastníkům strategického managementu z krajů i dalších úrovni v oblasti RLZ informace a inspirace kvantitativní i kvalitativní povahy, jež zachycují nejen minulost a krátkodobé extrapolace, ale také zejména prognostické odhady a projekce budoucích trendů, tendencí atp. Databanka by měla spolupracovat s

připravovaným Integrovaným regionálním informačním systémem (IRIS), ale současně se zaměřovat více na mezinárodní podklady a na šířeji platné odhady trendů. Pro potřeby českých uživatelů by základní zahraniční údaje měly být překládány do češtiny.

## **2. Databanka metod analýz a prognóz RLZ**

Její poslání by mělo být poskytovat uživatelům přehled metod analýz a prognóz z hlediska jejich aplikace na oblast lidských zdrojů.

Jde například o tyto metody a případy jejich aplikace:

1. Metody sběru dat (pozorování, rozhovory, případové studie, výběrová šetření, dotazníková šetření atp.)
2. Statistické metody a zejména možnosti a meze extrapolací, jež velmi často limitují schopnost strategického rozhodování pro budoucnost
3. Metody expertních odhadů, zejména delfská metoda
4. Prognostické scénáře
5. Kauzální a faktorová analýza
6. Metody tvůrčího myšlení
7. Metody sektorových analýz a prognóz

## **3. Databanka úspěšných praktik v oblasti RLZ**

Posláním banky úspěšných praktik a metod v oblasti RLZ je poskytovat uživatelům stále oživané přehledy úspěšných řešení různých typů úloh v oblasti RLZ. Zejména tato databanka má inspirativní úlohu, je klíčem k benchmarkingu pro kraje i další uživatele.

Základem databanky budou stručné popisy úspěšných praktik (postupů, zásad pravidel, případů atp.) uspořádané podle praktických potřeb uživatelů, podle jejich dotazů a na základě studia úspěšných případů.

Důležitými prameny bude nejen literatura, sekundární analýzy výzkumných zpráv a hotových případových studií, ale především systematické zpracování zpráv ze zahraničních cest a z návštěv zahraničních partnerů, z různých propagačních materiálů a původní analýzy domácích i zahraničních úspěšných případů.

## **4. Databanka postupů a metod tvorby a řízení implementace programů, plánů a projektů v oblasti RLZ**

Posláním banky tvorby a řízení programů, plánů a projektů v oblasti RLZ je zpřístupnit uživatelům z národní úrovně, krajů, mikroregionů, sociálním partnerům atp. přehled o:

1. oficiálních metodických pokynech pro přípravu, zpracování, řízení a vyhodnocování různých typů programů a projektů (národní programy a plány, granty, programy podpory podnikání a programy EU - Phare, atp.)
2. obecně platných metodách pro řešení problémů, jež jsou základem tvorby programů, plánů a projektů
3. případech úspěšných programů, plánů a projektů z různých zemí, regionů, mikroregionů a sektorů

## **5. Databanka možností jak financovat záměry a projekty RLZ**

Posláním databanky možností jak financovat záměry a projekty RLZ je poskytnout uživatelům inspirující a instruktivní přehled možností financování, jež jsou nebo v blízké budoucnosti (Phare, ESF atp.) budou k dispozici z různých zdrojů jako například:

- národní veřejné (rozpočtové) finanční prostředky
- projekty EU
- další mezinárodní zdroje
- soukromé zdroje.

Zřízení uvedených databank považujeme za nezbytný krok k podstatnému zvýšení úrovně a zefektivnění strategického managementu RLZ na krajské i národní úrovni.