

**METODIKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU
ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ
PRO ČESKOU REPUBLIKU**

KRAJSKÁ ÚROVEŇ

Úplná verze 3.12.2001

Tato metodika byla zpracována v rámci projektu Phare: "Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku". Jejím cílem je posloužit širokému okruhu všech, kdo usilují o posílení konkurenceschopnosti České republiky i jejích nově vytvořených krajů. Jde nám především o posílení kvality a výkonnosti českého pracovního a podnikatelského potenciálu, o docílení vysoké, kvalitní a udržitelné zaměstnanosti, o vysokou úroveň vzdělanosti a praktických dovedností občanů České republiky před jejím vstupem do Evropské unie.

Naše metodika vychází ze "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku" z konce roku 2000, která je podle zadání tohoto projektu Phare právě předmětem implementace. (*Text vstupní strategie je možné najít na internetové adrese <http://www.nvf.cz/strategie/>.*) Uvedená výchozí strategická koncepce, zpracovaná týmem předních českých odborníků v oblasti lidských zdrojů, stanovila jako klíčový předpoklad dosažení náročných cílů, diktovaných naší obtížnou dobou, vytvoření moderního strategického managementu rozvoje lidských zdrojů. Přirozeně metodika strategického managementu v oblasti lidských zdrojů může být jen inspirací a podnětem, nikoli závazným dokumentem, neboť realita v nově vzniklých krajích je nejen složitá a mnohotvárná, ale také velmi dynamická. Na druhé straně je z diskusí nad jejími pracovními verzemi zřejmé, že naše snaha zpracovat takový pomocný nástroj se setkává se zájmem a značnými očekáváními. Práce týmu na této metodice má být oficiálně ukončena v prosinci 2001. Jsme si proto plně vědomi toho, že naše kapacitní možnosti i momentální stav poznání byly limitované a že praxe bude přinášet nové poznatky a zkušenosti, jež by se v metodice v zájmu jejích uživatelů měly odrazit. Předpokládáme, že v souladu s kapitolou 6 "Inspirační databanky pro strategický management rozvoje lidských zdrojů kraje" bude zajištěna možnost tuto metodiku v rámci správy navrhovaných databank pružně aktualizovat. Proto uvítáme i vaše pozdější připomínky a náměty.

V úvodu také považujeme za milou povinnost poděkovat všem, kdo svými připomínkami k pracovním verzím této metodiky přispěli k její dnešní podobě.

V Praze dne 3. prosince 2001

Za projektový tým:

PhDr. Ivan Fišera - vedoucí řešitelského týmu

Kontaktní adresa:

Ing. Jana Šůchová - odborná asistentka projektu
Národní vzdělávací fond
Václavské nám. 43
110 00 Praha 1
E-mail: suchova@nvf.cz

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 NVF
Ing. Jana Šůchová	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, projektová manažerka
Bc. Kateřina Povýšilová	NVF, projektová manažerka
RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.	Univerzita 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.	Podnikatelské a inovační centrum ČVUT, ředitel
Doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc.	Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity Brno
JUDr. Jiří Kubeša	Zastupitel Zlínského kraje
Ing. Jaromír Pátík	Trexima, ředitel
Ing. Tomáš Růžička	Redeco, konzultant
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
Ing. Vladimír Válek	Zástupce hejtmána, Olomoucký kraj, bývalý ředitel ÚP Olomouc
Antonín Podzimek	Středočeský kraj, zástupce hejtmána
Mgr. Jaroslav Winter	Sdružení: Březen - měsíc Internetu, prezident
Ing. Jiří Zezulák	OHK Uherské Hradiště, ředitel

OBSAH:

	Strana:
1. Pojetí strategického managementu rozvoje lidských zdrojů na úrovni krajů	4
2. Klíčové procesy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích	6
3. Hlavní uživatelé lidských zdrojů v kraji	30
4. Hlavní aktéři strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v kraji	45
5. Úlohy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů kraje	53
6. Inspirační databanky pro strategický management rozvoje lidských zdrojů kraje	63

Přílohy - Schémata:

1. Schéma metodiky strategického managementu RLZ v krajích.
In: [2.2 Metodika-Schemata.ppt](#)
2. Schéma základních vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje. In: [2.2 Metodika-Schemata.ppt](#)

Přílohy 1

Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc

3. Růžička Tomáš „Politika a strategie Evropské unie zaměřená na problematiku zaměstnanosti a lidských zdrojů“. **str. 2**
4. Hartmann Igor, Bezecný Vaclav „Demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdrojů“, **str. 10**
5. Tabulka klíčových indikátorů konkurenceschopnosti, které sleduje irský National Competitiveness Council ve své výroční zprávě za rok 2000 (Forfás, May 2000), **str. 12**
6. Růžička Tomáš „Co dělá regiony silnými?“, **str. 14**
7. Růžička Tomáš „Příprava regionu na strukturální fondy – programy a projekty“, **str. 17**

8. Blažek Jiří „Monitorování a hodnocení programů a projektů, korekce v případě změn“, **str. 21**
9. Blažek Jiří „Vybrané požadavky EU na institucionální struktury při realizaci strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR“, **str. 26**
10. Straka Jaroslav, Beranová Eva „Marketing lidských zdrojů“ **str. 31**
11. Winter Jaroslav „Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce“ **str. 36**
12. Winter Jaroslav „Příklad popisu úspěšné praxe vycházejícího z doporučené struktury“, **str. 42**
13. Růžička Tomáš „Jak postupovat při čtení a sestavování tabulky logického rámce“ **str. 44**
14. Blažek Jiří „Přehled doporučených metodických příruček a materiálů k tvorbě programů a projektů v oblasti RLZ“ **str. 49**
15. "Irsko - vzorový postup při zvládnutí krizové situace při úpadku oboru" **str. 51**
16. Komárek Pavel "Výzkum, vzdělávání, podnikání a zaměstnanost" **str. 52**
17. Kostroň Lubomír "Inspirace z knihy "Světové technopole" **str. 56**
18. Winter Jaroslav "Cisco Networking Academics (CAN) **str. 63**

Přílohy 2

Pátík Jaromír INFORMAČNÍ PŘÍLOHY
Soubor textu 2 / 2.4Metod-Prilohy2.doc

1. Příloha 1 „Informační systém o průměrném výdělku“ **str.2**
2. Příloha 2 „Informační systém o pracovních podmínkách“ **str.5**
3. Příloha 3 „Regionální statistika ceny práce“ **str.8**
4. Příloha 4 „Integrovaný systém typových pozic – nástroj komunikace na trhu práce“ **str.11**
5. Příloha 5 „Kvalitativní analýza trhu práce - Kartotéka typových pozic“ **str. 16**
6. Příloha 6 „Přehled výstupů ČSÚ, které se vztahují k RLZ v regionech“
Soubor textu 2 / 2.5Metod-Prilohy3.xls
7. Příloha 7 „Odkazy na vybrané mezinárodní statistiky, vztahující se k RLZ“
Soubor textu 2 / 2.6Metod-Prilohy4.xls

1. 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 kapitola 6: Inspirační databanky pro strategický management rozvoje lidských zdrojů kraje*).

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

(Viz Příloha 1: *Schéma metodiky strategického managementu RLZ v krajích*, Soubor textu 2 / 2.2Metodika-Schemata.ppt)

2. KLÍČOVÉ PROCESY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V KRAJÍCH

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 východiskem 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 vytýčenými 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, Soubor textu 2 / 2.2Metodika-Schemata.ppt)

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 při řešení specifických úloh (viz kapitola 5). Pokud se již podařilo zpracovat skutečně kvalitní vizi rozvoje lidských zdrojů v kraji, může být celý postup mnohem pružnější. Pokud není nutná generální změna vize, bude se strategický management lidských zdrojů operativně přizpůsobovat situaci a bude v závislosti na ní řešit aktuální úlohy, jež z hlediska zaměstnanosti, konkurenceschopnosti kraje a dalších kritérií včetně sociálních získají v daném okamžiku prioritu.

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 někdy mechanicky vyžadované periodicity tvorby dlouhodobých a střednědobých programů a plánů.

Složitě institucionální prostředí viz Příloha č. 2: "Schéma základních vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje", Soubor textu 2 / 2.2Metodika-Schemata.ppt)

2.1 Diagnóza a prognózy vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů a konkurenceschopnosti kraje

Na diagnóze a prognóze *) vztahu poptávky a nabídky LZ v kraji, jež je velmi náročnou výchozí etapou, záviselí navazující kroky. Přitom právě v této úvodní etapě dochází často k chybám, jež jsou způsobeny její přílišnou obtížností a náročností na řešitelské kapacity, které často nejsou k dispozici nejen na úrovni krajů, ale také ani na národní úrovni. (Viz doporučení, týkající se aktérů RLZ - kapitola 4 a inspiračních databank - kapitola 6)

*) *Diagnózou rozumíme pragmaticky zaměřené poznání, přizpůsobené možnostem rozhodovatele a složitosti situace, umožňující rozhodování v reálném čase. Není to tedy vědecké poznání mající charakter vyčerpávajících, ale někdy také tématicky silně redukcujících analýz. Slovo prognóza chápeme ve smyslu "forecasting", předvídaní, jež se sice neredukuje jen na zpravidla setrvačností deformované extrapolace, ale současně obsahuje vědomí velkého rizika omylu při odhadování budoucích trendů a změn.*

Proto doporučujeme následující zásady, jež mohou pomoci tuto fázi strategického managementu RLZ s limitovanými zdroji kraje nejen zvládnout, ale také vést k její přijatelné odborné úrovni.

Etapa diagnózy a prognózy RLZ kraje by tedy měla:

- od začátku pracovat se zvládnutelným modelem situace klíčových uživatelů lidských zdrojů, jejich očekáváními a odhadem jejich

- pravděpodobné budoucnosti a s modelem klíčových aktérů a faktorů ovlivňujících zaměstnanost v daném teritoriu,
- soustřeďovat se na konkurenceschopnost lidských zdrojů kraje a na jejich přitažlivost pro investory a další zaměstnavatele, ale otázky širší vzdělanosti v zájmu zvládnutelnosti problému raději řešit v rámci relativně samostatného subsystému strategického managementu rozvoje obecné vzdělanosti,
 - sladovat konkurenceschopnost lidských zdrojů se sociálními prioritami a cíli doporučenými autoritativními institucemi EU, které jsou také podmínkou financování projektů ze strany EU - např. zaměstnatelnost zvláště ohrožených skupin, podpora rovných příležitostí, zlepšování školení, vzdělávání a poradenství, zlepšení přístupu žen na trh práce atp. (Viz: Růžička Tomáš „Politika a strategie Evropské unie zaměřená na problematiku zaměstnanosti a lidských zdrojů“ In Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc), mimo jiné také v zájmu nezbytné sociální koheze a politické stability kraje,
 - limitované kapacity kraje soustředit na klíčové úlohy, vyplývající z výše uvedeného modelu a nenechat se zahltit snadno zpracovatelnými, ale nepodstatnými úlohami,
 - raději se zaměřit na vytvoření podmínek pro pružnost lidského potenciálu a nespolehat na příliš sporné a málo pravděpodobné prognózy.

Doporučujeme rozlišit krátkodobé a střednědobé respektive dlouhodobé prognózy, protože vyžadují různá data, často značně odlišný metodologický přístup a mohou také mít rozdílný vliv na vzdělávací a rekvalifikační strategie kraje.

2.1.1 Krátkodobá diagnóza a prognóza vztahu poptávky a nabídky LZ v kraji

založená na:

- původních šetřeních ve spolupráci s úřady práce, firmami atp.
- podkladech úřadů práce v kraji a mikroregionech
- CzechInvestu, MPO atp.
- aktuální oficiální poptávce existujících firem
- aktuální poptávce investorů v kraji
- aktuální oficiální poptávce dalších uživatelů LZ (*viz. kapitola 3*)
- neoficiálních informacích o situaci klíčových firem (aktuální hrozby a šance)
- vlastních odhadech o potřebách významných uživatelů lidských zdrojů
- analýze a odhadech disponibilních a potenciálních lidských zdrojů, použitelných po dosažení potřebné kvalifikace nebo dalších opatřeních (změna motivace, pobídky, informace, psychologická a informační podpora, ubytování atp.)

- zhodnocení dosavadních vzdělávacích a rekvalifikačních kapacit a používaných metod i působících bariér jejich úspěšnosti
- atp.

Jejím smyslem je komplexnější, aktivní strategický přístup ke zvládnutí akutní situace poptávky a nabídky RLZ z hlediska perspektivy několika měsíců či roku. Jde o to, vyvarovat se nesystémovému reagování na vznikající požadavky.

Výstupy:

- identifikace hlavních naléhavých diskrepancí a zhodnocení jejich významu z hlediska současné i budoucí pověsti teritoria pro investory: identifikace hlavních problémů,
- odhad následků, pokud nebudou diskrepance odstraněny,
- stanovení akutních slabin v oblasti vzdělávání, rekvalifikace, atraktivity kraje pro momentálně nedostatkové profese,
- zhodnocení reálné situace různých typů firem a dalších uživatelů LZ a důvodů, proč se s nedostatkem pracovníků nedokáží vyrovnat,
- zhodnocení možností kraje a mikroregionů přispět ke zvládnutí kritických situací v zaměstnanosti,
- stanovení akutních priorit v kraji, vyžadujících okamžité projekty, akce a mobilizaci zdrojů.

Tyto výstupy ústí v akutní rozhodnutí, akce a projekty zúčastněných aktérů RLZ v kraji a v koordinaci jejich aktivit.

Řešení závažných akutních situací bude záviset do značné míry na schopnosti samosprávných autorit kraje koordinovat všechny podstatné aktéry, zejména spolupráci s úřady práce, s mikroregionálními autoritami, vzdělávacími kapacitami v kraji, soukromými firmami, sociálními partnery atp. a to ve spolupráci s orgány národní úrovně veřejné správy - ministerstva, vláda atp. Také potřebná mezikrajská spolupráce bude vyžadovat koordinaci z národní úrovně.

2.1.2 Střednědobá až dlouhodobá diagnóza a prognóza (5 - 10 let) vztahu poptávky a nabídky LZ v kraji

založená na:

- odhadu přitažlivosti kraje pro investory - (struktura podporujících se výroby a typů podnikání, silných a slabých stránek lidských zdrojů v kraji ve srovnání s konkurenčními teritorii, inovačního potenciálu kraje atp. - podnikatelské hrozny - *clustres*),

- odhadech globálního i regionálního vývoje pro kraj významných sektorů (oborů) a jeho možných důsledků pro lidské zdroje v kraji (hrozby a příležitosti),
- odhadech trendů technologických a organizačních změn světových a domácích a jejich vlivu na významné profese v kraji,
- vytipování klíčových konkurenčních a podpůrných teritorií z hlediska nejvýznamnějších oborů pro zaměstnanost v kraji a teritoriální benchmarking v oblasti RLZ (= srovnávací analýza založená na dobré znalosti konkurentů),
- odhadu pravděpodobného souladu a diskrepancí mezi poptávkou a nabídkou po lidských zdrojích v kraji, identifikace pravděpodobných krizových situací,
- formulaci hlavních typů scénářů tohoto vývoje za stanovených předpokladů - (varovné scénáře za předpokladu pasivní reakce kraje, scénáře za předpokladu rozpačitého, nebo naopak rozhodného a intenzivního postupu kraje, scénáře v případech, že dojde k náhlým změnám v poptávce po lidských zdrojích).

Informační vstupy by měly být zajištěny:

- a) z národní úrovně jako nezbytná aktuální služba krajům,
- b) z inspiračních databank spravovaných na národních úrovni podporovaných kraji,
- c) přímo z mezinárodních zdrojů (výzkumné a poradenské firmy, údaje mezinárodních organizací jako jsou EU, OECD, ILO, OSN),
- d) z informačních zdrojů kraje (vlastní prvotní šetření, průzkumy, cestovní zprávy, studijní cesty, informace od firem, sociálních partnerů, škol atp.).

Dosavadní teritoriální (tzv. mikroregionální) analýzy nevyužívaných lidských zdrojů zpracovávané v rámci okresů a omezené na problém nezaměstnanosti, dopravní obslužnosti, apod., neumožnily vyjádřit stav všech produkčních faktorů.

Nový krajský a širší záběr analýz (využitelných pro vztahy NUTS II – ČR – EU) umožňuje a vyžaduje prohloubení poznatků a vytvoření samostatného registru v databance o:

- profesní a mobilitní charakteristiky nabídky, zejména nezaměstnaných žen – matek, atd.,
- nabídky umrtvených kapitálových faktorů, zejména produkčních budov a zařízení, jejich ekologické zátěže, možností oborové aktivace, atd.,
- nabídce nevyužitých částí nových průmyslových zón s charakteristikou možných pracovních míst, ekologických, dopravních a infrastrukturních bariér.

Teritoriální zpracování těchto analýz ostře odhalí meziokresní, ale i mezikrajský přesah krizovosti a perspektivnosti zejména těch

teritorií a podnikatelských hroznů, u nichž se za uplynulých 10 roků nepodařilo realizovat výraznější vývojovou změnu.

Výstupy:

Zpravidla znepokojující a mobilizující*) náčrt budoucího vývoje konkurenceschopnosti LZ kraje, který

- zachycuje hlavní ohrožení budoucí zaměstnanosti v kraji na pozadí globální hyperkonkurence, nadměrných kapacit v jednotlivých oborech a slabosti podnikatelského prostředí v kraji
- odhaduje perspektivní obory pro kraj
- odhaduje hlavní slabiny v oblasti vzdělání a kvalifikační struktury a úrovně kraje - včetně vysokých škol
- naznačuje možné krizové situace
- obsahuje i realistické odhady vlastních slabých i silných stránek
- naznačuje akce, jež je třeba podniknout, aby byly využity příležitosti a byly odvráceny nepříznivé až katastrofické trendy a události a byl dosažen vzestup v celkové konkurenceschopnosti kraje
- identifikuje hlavní překážky realizace preventivních a ozdravných akcí

**) Úspěšné země i podniky začínaly často od těchto znepokojujících až chmurných, krizových a současně kvalifikovaných obrazů budoucnosti, jež tyto země a firmy mobilizovaly k mimořádnému aktivismu a k vypracování úspěšných strategií, které je dovedly na špičku konkurenceschopnosti lidských zdrojů.*

Součástí aktuální diagnózy i střednědobé a dlouhodobé prognózy stavu a vývoje lidských zdrojů a související poptávky i nabídky na trhu práce jsou demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdrojů. (Viz Příloha č. 4: *Hartmann Igor, Demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdroj, In Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc*)

Kapacity pro diagnózy a prognózy rozvoje lidských zdrojů v kraji

Přirozené nároky kladené situací na úroveň střednědobých a dlouhodobých diagnóz a prognóz na krajské úrovni zatím značně přesahují možnosti regionů, což se projevilo i v dosud zpracovaných programech rozvoje krajů (PRK) a regionálních operačních programech (ROP), kde diagnostické a prognostické části jsou nekritické, popisné, spíše nekonfliktní, bez systémové prognostické představitosti. Kraje se ale budou muset co nejdříve právě v této oblasti dostat na podstatně vyšší úroveň, pokud jejich programy a plány i sítí projektů mají odpovídat situaci a mají vést k racionálnímu využití peněz, aktivity, důvěry a dalších zdrojů, včetně neopakovatelných zdrojů z EU.

Zahraníční zkušenosti z úspěšného rozvoje regionu vyzvedávají úlohu vybudování sítí. Regionální sítě internetového typu obsahují nejen adresáře všech producentů, ale i živé, konkrétní informace o nabídce a poptávce produktů, kapacit, disponibilních zásob, atd. Obsahují podrobná profesní data pro využití lidských zdrojů včetně informací o jejich mobilitě a požadavcích na pracovní dobu (práce na směny, kratší pracovní doba, apod.).

Strukturální změna české ekonomické aktivity je charakteristická nejen sektorovou a oborovou změnou, ale dominantní dynamikou privátních malých a rodinných firem a samostatných zaměstnaných. Ze zhruba 5,2 milionu ekonomicky aktivních je v tomto privátním sektoru činných více než 3,5 milionu pracovníků.

Vznik a rozvoj „SÍTÍ“ je metodou k překonání jisté izolace těchto pracovníků od možností, které nabízí bohatost trhu. Sítě se svou ekonomikou, informatikou a komunikací představují nový potenciál pro zvýšení pružnosti, efektivnosti a prosperity. Současně představují nové nároky na vzdělávací činnosti pro zvýšení počítačové gramotnosti a jazykové znalosti.

Zpracovatelé střednědobé a dlouhodobé diagnózy a prognózy RLZ

Zpracování diagnózy a prognózy vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů v kraji je vysoce odbornou činností, která současně vyžaduje spolupráci řady subjektů v kraji a mimo kraj, a proto je náročná také na koordinaci těchto činností. Při zpracování bude také nutná spolupráce s národní úrovní.

Řízení a koordinace prací na diagnóze a prognóze přirozeně vyžaduje vysokou koncepční a koordinační angažovanost zástupce hejtmána pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. *)

*) Zpracování a koordinace diagnóz a prognóz vztahu poptávky a nabídky lidských zdrojů a zpracování strategických postupů je vysoce odborná a náročná činnost. Proto bude také nutně připravit pro všechny, kdo se na ní budou podílet, speciální vzdělávací programy v oblasti strategického managementu obecně a teritorií zvláště. Mimořádnou podporu v tomto směru bude nutné věnovat právě zástupcům hejtmánů pro oblast vzdělávání a lidských zdrojů. Přitom bude nutné navázat na špičkové programy pro komerční oblast, nabídnout různé formy včetně případových studií, workshopů a distančního vzdělávání, a vyhnout se tendenci k byrokratické interpretaci strategického managementu.

Současně řízení prací na diagnóze a prognóze vyžaduje:

- úzkou spolupráci s Radou ředitelů úřadů práce v kraji a jejich ochotu a zájem úzce spolupracovat
- odborníky, kteří budou schopni tuto práci postupně zvládnout na špičkové úrovni
- odbornou spolupráci a podporu sociálních partnerů (*Proto jsou navrhovány Rady pro RLZ a vzdělávání.*),
- spolupráci a podporu velkých firem a hospodářských komor
- finanční zdroje, aby kraj mohl takovou práci aspoň zčásti zadat
- informační podporu z národní úrovně
- atp.

2.2 Vytváření konsensu kolem priorit a hlavních směrů

Jde o to, aby pokud možno všichni aktéři strategického managementu RLZ v kraji měli podobný 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 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 účastí důležitých aktérů a partnerů v 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. *)

*) Podnětným je právě příklad Irska, kde byl konsensus sociálních partnerů budován od roku 1988 za kritické sociálněekonomické situace, který se mohl již opírat o solidní odhady jejich potenciálních důsledků a o promyšlené zásadní směry jejího řešení. (Viz. John Corcoran, *Rozvoj lidských zdrojů v Irsku*, Soubor textu 3 / 3.3Corcor-prednaska.doc)

Základem konsensu by měla být široká prezentace výsledků diagnózy a prognóz a projednání výsledků s:

orgány samosprávy kraje:

- hejtmanem a dalšími zástupci hejtmána
- radou kraje
- výborem pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost
- zastupitelstvem kraje
- politickými stranami
- atp.

partnery:

- RHSD kraje
- dalšími partnery - hospodářské a agrární komory
- významnými firmami
- řediteli škol a kvalifikačních zařízení (center)
- zástupci vysokých škol
- inovačními centry, výzkumnými ústavami, technickými parky
- regionálními odbornými pracovišti
- občanskými sdruženími
- atp.

orgány veřejné (státní) správy:

- radou ředitelů úřadů práce
- radou starostů a primátorů respektive zástupců nových správních center (mikroregionů)
- regionálními pracovišti ústředních orgánů státní správy (např. pedagogickými centry)
- s příslušnými ministerstvy
- spolupracujícími kraji

Výstupem projednání budou:

formální dohody i neformální souhlas s výsledkem diagnózy, prognózy a rámcové strategie RLZ v kraji.

Podstata závěrů:

- Takto na tom jsme a takto na tom budeme, když nic nepodnikneme a budeme pokračovat dosavadním způsobem, protože nás ohrožují tyto a tyto akutní situace a trendy a protože nevyužijeme příležitosti, jež se již nebudou opakovat.
- Takto bychom na tom mohli být, když uděláme ty a ty akce a investujeme do nich tyto lidské a finanční zdroje a takto se nám to vrátí. Na tom jsme se shodli a tuto shodu jsme připraveni veřejně prezentovat.

Účelná bude i stručná krajská dohoda klíčových partnerů o společném vidění situace kraje, jeho ohroženích a možnostech, o prioritách a hlavních směrech, jež bude kraj sledovat, a jež budou sociální partneři prosazovat.

Pomocí takové dohody by mělo dojít k vybudování akčního konsensu, založeného sice na kompromisech a třeba i jen částečné identifikaci s viděním situace kraje. Smyslem tohoto pragmatického konsensu je odblokovat a podpořit realizaci hlavních záměrů demokratické reprezentace kraje a sociálních partnerů v RLZ kraje.

Dohoda sociálních partnerů má velký význam pro propagaci kraje pro marketingu lidských zdrojů a při jednáních s potenciálními investory.

Tento přístup by měl umožnit co nejúspornější formu výstupů a přitom kvalitní a poctivé podklady. Celý proces bude vyžadovat zjednodušování a úspornost, protože nastupující tvrdá konkurence teritoriálních potenciálů pracovních zdrojů probíhá za nedostatku času, peněz i kapacit a protože včasná prezentace sociálního konsensu je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu na mezinárodním trhu práce.

Budovat konsensus s partnery je možné různými formami:

- rozšířením výsledků diagnózy a prognózy RLZ kraje jako otevřeného pracovního materiálu s možností široké elektronické diskuse,
Viz jako příklad zpracování "Strategie RLZ pro ČR" - NVF 2000, Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (Bílá kniha) MŠMT 2000, kdy již v době vzniku těchto strategií byla využita možnost diskutovat nad pracovními verzemi spolu s možností jejich zveřejnění na Internetu.
- diskusemi s klíčovými partnery nad příslušnými materiály,
- pomocí workshopů zaměřených na nalezení slabin a silných stránek diagnózy a prognózy RLZ kraje,
- pomocí delfské metody s panelem odborníků a sociálních partnerů s možností diskutovat výrazně odlišná stanoviska,
- veřejnými diskusemi za účasti sdělovacích prostředků (jako diskuse vědomě vedené v kreativním a kooperativním, nikoliv konfrontačnímu klimatu),
- atp. *)

**) Techniky, jež vedou odblokování nedůvěry, podezírání, konfliktů atp., tj. vyjednávání a řešení konfliktů a jež jsou jednou z nejpodstatnějších součástí západní kultury, budou součástí inspiračních databank - viz kapitola 6.*

2.3 Zpracování strategické vize rozvoje lidských zdrojů v kraji

2.3.1 Obecné poznámky ke zpracování vize rozvoje lidských zdrojů

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.

Mimo jiné obsahuje základní představy :

- o žádoucí institucionální a procesní struktuře kraje, aby bylo možné konkurenční výhody lidských zdrojů kraje co nejrychleji dosáhnout a uplatnit,
- 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,
- jak zesílit konkurenční schopnost ve spolupráci s dalšími kraji,
- o postupech, jak řešit krizové situace.

Vize RLZ kraje je kreativní cílovou představou o tom, jakou úroveň a strukturu RLZ by měl kraj dosáhnout. Protože vize vzniká na základě solidní diagnózy a prognózy vývoje vztahu poptávky a nabídky LZ v kraji a dalších analytických podkladů, jde o realistický, avšak současně mobilizující náčrt představ o cílovém stavu, od něhož jsou odvozeny:

- priority
- cíle
- realizační strategie a politiky
- konkrétní programy, plány a projekty jako nástroje realizace vize.

Vize má mít proto výrazný emocionální, aktivizující obsah, aby na základě tohoto srozumitelného a přehledného obrazu žádoucího stavu kraje bylo možné dále rozvíjet politický a sociální konsensus a vyvolávat i usměrňovat autonomní aktivitu jednotlivců i různých typů institucionálních subjektů.

Reálnost krajské „vize rozvoje lidských zdrojů“ závisí na kvalitě a časovém zařazení nosných stavebních komponentů. Prvním a současně trvalým úkolem jsou opatření pro aktivizaci tzv. „sociálně vyloučených lidí“, tj. dlouhodobě nezaměstnaných a lidí ohrožených touto nezaměstnaností. Ve většině krajů půjde na prvních místech o aktivaci občanů déle než 6 měsíců nezaměstnaných:

- žen – matek malých dětí
 - mladých lidí po ukončení školní a učební doby přípravy na povolání
- Při analýze skupiny lidí motivovaných více na pobírání speciálních podpor než na výdělečnou činnost je třeba počítat též s regionálními specifiky.

Vize RLZ jednotlivých krajů budou mít nadále různý obsah, formu i rozsah. Každá taková vize je a bude spíše originální dílo klíčové demokratické reprezentace kraje a měla by spojovat myšlenkovou bohatost a vědomí souvislostí se stručností a přehledností. *) Přesto však bude nutné tyto krajské vize spojovat s národní vizí rozvoje lidských zdrojů České republiky a jejími strategickými záměry, vzájemně tyto vize konfrontovat a sladovat do jednoho komplexu národní strategie rozvoje lidských zdrojů.

*) Originální podněty pro zpracování vize konkurenceschopnosti kraje viz Příloha č. 6: *Růžička Tomáš, „Co dělá regiony silnými?“, In Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc.*

Vize se nutně budou měnit v čase, budou dynamické, nemohou být dogmatem a tvůrci by se měli hodně poučit od praxe nejúspěšnějších firem, které opustily těžkopádné systémy strategického plánování sedmdesátých a osmdesátých let. Další inspirace vzejde podobně jako tomu bylo u podniků ze srovnání případových studií úspěšných krajů. (*Viz inspirační databanky.*)

Obecně krajské strategické vize RLZ budou patrně zahrnovat skupiny strategických úloh a rozvah, jež jsou částečně popsány v kapitole 5 (Hlavní úlohy RLZ).

Konkrétní struktura úloh každého jednotlivého kraje bude záviset na situaci kraje a mikroregionů, kterou můžeme s určitým zjednodušením popsat jako následující modelové situace:

- (1) **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.

Vysokoškoláci a další kvalifikovaní pracovníci jsou pro firmy těchto podnikatelských hroznů snadno dosažitelní a nemají podstatné kvalifikační a jazykové deficity. V kraji nebo jeho blízkosti působí vysoké nebo střední školy a učiliště, zaměřené na potřeby klíčových firem podnikatelských hroznů. Trvalé působení těchto hroznů v kraji není ohroženo závažnou konkurencí jiných teritorií a ani radikálním poklesem poptávky po produktech podnikatelských seskupení. Dohledné hrozby vyplývají spíše z technologického a racionalizačního propouštění zaměstnanců, avšak v kraji je stále silná poptávka po kvalifikacích souvisejících s těžiskovými technologickými hrozny a případný pokles zaměstnanosti bude možné postupně vyrovnat podniky operujícími v jiných oborech.

Strategická vize takového kraje se logicky 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.

*) Srovnávací mezinárodní výzkumy M. Portera ukazují, že jedním z významných faktorů konkurenční úspěšnosti národů respektive regionů je soustředění konkurenčních i komplementárních firem na daném území. Viz: *Michael E. Porter: The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. - New York 1990, pp. 855.*

- (2) **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. Takový 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.*)

*) *Irsko se rozhodlo dramaticky opustit dosavadní neperspektivní obory a zaměřit se radikálně na informační a komunikační technologie, na farmaceutickou výrobu a*

finanční služby - viz studie John Corcoran: Rozvoj lidských zdrojů v Irsku, 2001 - Soubor textu 3 / 3.3Corcor-prednaska.doc a další studie irských expertů Soubor textu 3.

V takovém případě jsou nutné radikální změny a často velká odvaha investovat do rozvoje lidských zdrojů a ne do podpory nezadržitelně upadajících podniků. Čas je v takovém případě 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 z 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 investice do kvalifikace a finanční stimulace zaměstnanosti a souběžného vzdělávání se pro nové profese. Do popředí se také dostává nezbytnost udržet řád a morální profil a pověst kraje respektive postižených klíčových mikroregionů.

- (3) **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.

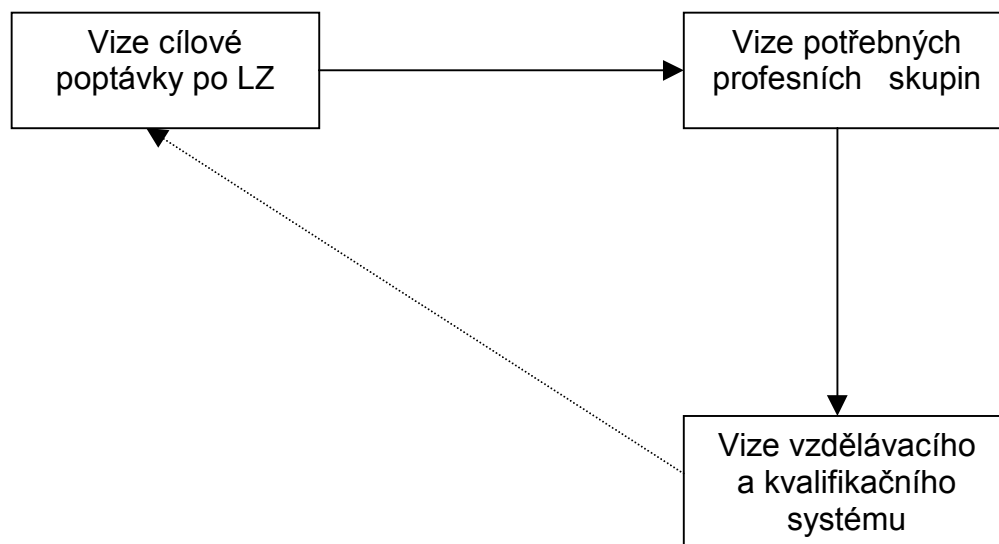
Průřezově strategická vize kraje bude také záviset na míře nezaměstnanosti v kraji a její prognóze pro nejbližší období. Půjde tedy o strategická rozhodnutí, jež budou diktována situací kraje a potřebou řešit vážné klíčové problémy. V této souvislosti je nutné vyzdvihnout roli úřadů práce a jejich služeb zaměstnanosti, jež řadu problémů spjatých se zaměstnaností řeší průběžně a v principu úspěšně, ale jejichž kapacity a postupy však mohou nedostačovat v případě velkých změn a krizí.

2.3.2 Příklady průřezových vizí - náměty strategických témat

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 cílové poptávky po lidských zdrojích v kraji,
- b) vize budoucí struktury profesních a kvalifikačních skupin v kraji,
- c) vize vzdělávacího a kvalifikačního systému kraje,
- d) vize řešení problémů skupin ohrožených nezaměstnaností,
- e) vize efektivní spolupráce výzkumu a vývoje s průmyslovými podniky.

Schéma vztahu tří základních typů vizí RLZ v kraji



a) Vize cílové poptávky po lidských zdrojích v kraji

Obsahuje:

- odhad samovolného vývoje poptávky po lidských zdrojích u klíčových uživatelů lidských zdrojů v kraji (viz kapitola 3 "Hlavní uživatelé LZ v kraji"),
- vlastní krajskou vizi cílového stavu, jež například stanovuje cílovou představu o struktuře (oborech) a hloubce *) podnikání v kraji, úrovni veřejných služeb atp.,

*) Hloubkou podnikání rozumíme zjednodušeně to, nakolik se na daném území prosazují investice nejen do vlastní výroby či výkonu služeb, anebo také navazující vyšší manažerské i inženýrské činnosti, výzkum a vývoj a případně i autonomní strategické rozhodování.

Vize perspektivní poptávky po lidských zdrojích by tedy měla být realistickou a přitom ambiciózní cílovou představou o tom, jaký typ zaměstnanosti a podnikatelské činnosti kraj chce na svém území dosáhnout.

Současně však vize perspektivní poptávky po lidských zdrojích bude muset být kombinací číselných odhadů trendů a tendencí v oblasti poptávky s nezbytnou mírou neurčitosti a nejistoty, nepředvídatelnosti, jež jsou příznačné nejen pro velkou část komerčních, ale vzhledem k technologickým změnám, i nekomerčních oborů. Právě tato obtížná předvídatelnost se bude výrazně projevovat v krajských vizích rozvoje vzdělávacího a kvalifikačního systému a v důrazu na jeho pružnost, na přenositelné znalosti a dovednosti a na systematické zvyšování a změny kvalifikace, tj. celoživotní učení v konkrétním kontextu vývoje poptávky po lidských zdrojích.

Takto postavené vize poptávky po lidských zdrojích v kraji budou současně velmi důležitým fundamentem pro tvorbu střednědobých a dlouhodobých koncepcí na národní úrovni. (Viz. například předpokládaný periodicky obnovovaný "Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a výchovně vzdělávací soustavy v ČR", zpracovávaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.)

b) Vize budoucí struktury profesních a kvalifikačních skupin v kraji:

(i) *Struktura a úroveň zaměstnaneckých profesí v komerční oblasti:*

- Vysoce kvalifikovaní odborníci (vrcholoví manažeři, výzkumníci, konstruktéři, technologové, ICT odborníci, poradci atp.) ovládající moderní technologie a výzkumné metody a schopní tvořivě komunikovat v cizích jazycích, zejména v angličtině. Jde o pracovníky, kteří umožňují vyšší hloubku výroby a služeb na daném území, stabilizují investory v dané lokalitě, přitahují investice do výzkumu a vývoje v kraji, zlevňují zdokonalování operací a procesů ve firmách a jsou základem možností lidí v kraji se dále vzdělávat, protože mnozí z nich mohou působit jako lektoři a instruktoři. Právě u této vysoce kvalifikované skupiny nutně musí být dosažena mezinárodní úroveň a schopnost pracovat v nadnárodních a multietnických týmech.
- Kvalifikované manažerské kádry s dobrými technologickými znalostmi a dovednostmi v oblasti výroby i služeb a s potřebnými jazykovými dovednostmi, jejichž kvalifikace je bohatě podpořena vysoce kvalitními, mezinárodně srovnatelnými manažerskými školami a výukovými programy pro současné i budoucí manažery. (Programy BA a MBA

zaměřené na tento typ manažerů, specializované a zákazníkům přizpůsobené výukové manažerské programy, jazykové programy atp.)

- Kvalifikovaní a výkonní profesionálové (střední a nižší management, vysoce kvalifikovaní dělníci a řemeslníci a zaměstnanci ve službách, atp.) s vynikajícím pružným polytechnickým vzděláním, potřebnými jazykovými dovednostmi, organizační a informační gramotností. Jde o vyšší střední a střední kvalifikační úroveň, jež je kostrou řady výrobních a provozních procesů, u níž se předpokládá schopnost elementární komunikace v cizím jazyce, jež je schopna sama zahajovat a provozovat vlastní malé a střední podniky, jež je schopna se učit, zdokonalovat a rekvalifikovat se pro nové náročné profese.
- Kvalifikovaní dělníci a zaměstnanci s vysokou schopností se rekvalifikovat respektive zaučit se a podávat vysoký výkon, přizpůsobovat se rytmu adaptace firem vůči trhu (viz. např. koncept dýchajícího podniku společnosti VW *) a udržovat si fyzickou i duševní výkonnost po celou dobu aktivního pracovního věku.

*) Koncept "dýchajícího podniku" (Viz *Hartz Peter: Podnik plný života, Nadace Friedricha Eberta, Praha 1999.*), prosazovaný v koncernu VW, představuje podnětnou snahu spojit nezbytnost vysoké pružnosti výroby ve vztahu k sezónním a dalším výkyvům trhu a tlaku konkurence se zachováním sociální dimenze výroby, jež je současně důležitou součástí představy veřejnosti o značce firmy. Na druhé straně obecné přijetí těchto flexibilních systémů na daném území vyžaduje vysokou organizační gramotnost a souhlas zaměstnanců spolu s podporou daného regionu pro takové systémy.

(ii) **Podnikatelská vrstva v kraji**

Silná podnikatelská vrstva s vysokou motivací přijímat riziko podnikání a s potřebnými znalostmi a dovednostmi pro vedení samostatného podniku. Pro tuto podnikatelskou vrstvu je důležité najít v kraji dostatečnou podporu a pomoc v oblasti vzdělávání, poradenství. Jde často o vzdělávací (management a business praktiky) a kvalifikační podporu menších podnikatelů, kteří nemají dostatek finančních zdrojů, trpí nedostatkem orientace v mezinárodní i regionální konkurenci (podnikový autismus) a jsou závislí právě na lokální podpoře. Jde proto nejen o podporu finanční, ale také morální, o různé pobídkové systémy, soutěže v oblasti podnikání a řízení lidských zdrojů a podporu v oblasti informací, protože malé podniky nemají přístup k informacím o globálních trzích. (Viz. *příslušné praktiky Irska a dalších zemí by se měly stát součástí databanky úspěšných praktik - kapitola 6 .*)

(iii) **Zaměstnanci v oblasti veřejných *) služeb**

*) Termín "veřejné služby" může projít dalším vývojem v souvislosti se silným

trendem v řadě evropských zemích k privatizaci jejich provozování. Viz poslední snahy labouristické vlády v Británii - *The Economist*, September 8th - 14th a 15th - 21th 2001.)

- Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci veřejné a státní správy na úrovni kraje a mikroregionů a cílová vize jejich kvalifikační úrovně.
- Vize vysoké úrovně učitelů a lektorů a instruktorů v kraji.
- Vize vysoké kvalifikační úrovně pracovníků zdravotních služeb, jež zvyšuje atraktivitu kraje.
- atp.

Tato vize je velice významná, protože úroveň veřejných služeb významně rozhoduje o celkové přitažlivosti kraje pro investory, podnikatele, finanční služby i kvalifikované zaměstnance v komerční oblasti. Řada krajů bude pociťovat potřebu dosahovat co nejvyšší možnou konkurenční výhodu v této oblasti, a proto se bude nejen opírat o národní podporu vzdělávání odborníků v oblasti veřejných služeb, ale také v tomto směru dělat své vlastní kroky a akce.

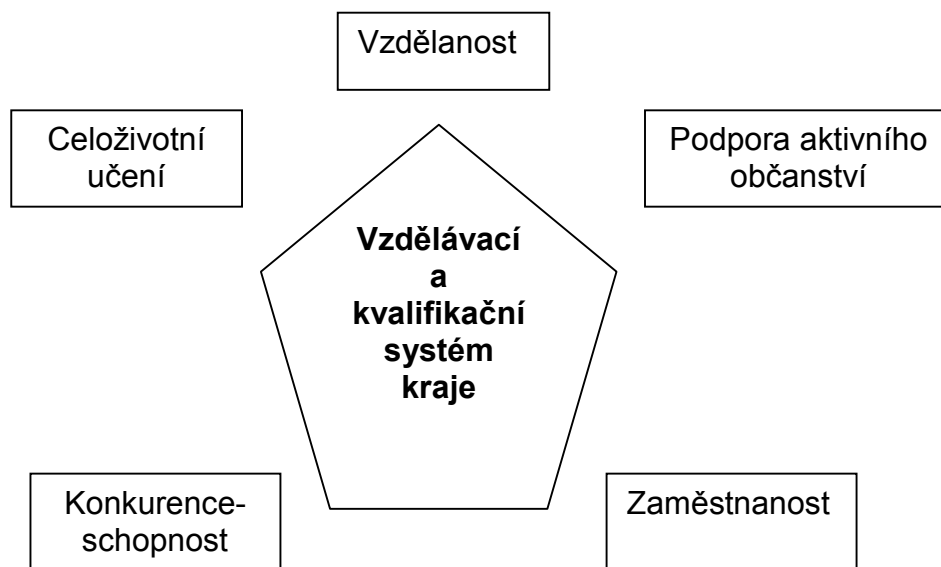
(iv) Síť odborníků v oblasti strategického managementu rozvoje kraje

Důležitá skupina odborníků v oblasti konkurenceschopnosti kraje, kteří znají mezinárodní, národní i krajskou situaci, dokáží se v ní orientovat a spolupracují formálně i neformálně při vytváření krajských i mikroregionálních koncepcí rozvoje. Tato skupina prolíná politickým, správním, partnerským, podnikatelským, vzdělávacím, výzkumným a poradenským subsystémem kraje, spolupracuje při řešení strategických problémů a výzev kraje a současně plní své diferencované role, podílí se i na politické soutěži různých strategických koncepcí v kraji. Znalostní úroveň této vrstvy i přes názorové a politické rozdíly podstatně ovlivňuje celkovou úroveň rozvoje kraje. Vize kraje by tedy měla mimo jiné vytýčit cílovou představu, jak zvyšovat kvalifikovanost právě této skupiny odborníků strategického managementu kraje včetně odborníků v oblasti RLZ. Kvalita odborníků strategického managementu může být pro rozvoj kraje kritickým faktorem. Přitom je nutné začít a dát těmto odborníkům šanci dosáhnout mezinárodně srovnatelnou úroveň.

c) Vize vzdělávacího a kvalifikačního systému kraje

bude řešena v rámci tlaku jejích pěti hlavních cílových funkcí, jež mají svou autonomní prioritu, jsou vzájemně velmi úzce propojeny, vzájemně se podporují a jsou ve vzájemné interakci:

- vzdělanost
- podpora aktivního občanství
- zaměstnatelnost
- konkurenceschopnost
- celoživotní učení(adaptabilita)



Vize vzdělávacího a kvalifikačního systému krajů by měly úzce navazovat na národní strategii a politiku konkurenceschopnosti, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, v níž se budou prosazovat pohledy jednotlivých resortů a jejich specifická a nezastupitelná role. *) Současně však kraje vzhledem ke svému postavení budou přirozeně nuceny jednotlivé aspekty národní vize a specifické pohledy resortů vnímat v konkrétních celostních souvislostech kraje, a proto jejich vize budou mít svá nezbytná specifika.

*) Viz. Schéma základních vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje, Příloha č 2, (Soubor textu 2 / 2.2Metodika-Schemata.ppt)

Národní i krajské přístupy ke vzdělávacímu systému se navíc prolnou a současně střetnou vzhledem k tomu, že řada škol a kvalifikačních center kraje plní a bude nadále plnit vzdělávací funkci pro celou Českou republiku. Kraje mají a budou mít zájem hostit na svém území školy atraktivní pro celou národní populaci, protože právě školy úspěšné v národní konkurenci přitahují kvalitní lidské zdroje do kraje a zvyšují jeho přitažlivost pro investory a kvalifikované odborníky.

Zatímco národní pohled (Parlament, vláda, jednotlivé resorty atp.) bude v podstatné míře sledovat universalistický jednotný národní přístup k zajištění práv jednotlivce v přístupu ke vzdělání a kvalifikačním programům, jednotný základ vzdělání a hodnocení jeho úrovně, stimulačních systémů a systémů sociálních a investičních podpor atp., krajský pohled bude konkrétnější a bude úžeji spojen se specifickou politikou zajištění zaměstnanosti a konkurenceschopnosti kraje. (Viz kapitola 4: "Hlavní aktéři strategického managementu rozvoje lidských zdrojů".)

Oba pohledy se budou přirozeně po překonání úvodních kompetenčních sporů propojovat a národní úrovni případně velmi významná úloha vytvářet v universálním národním a mezinárodním rámci co nejvhodnější podmínky pro posilování konkurenční schopnosti kraje.

Lze očekávat, že kraje se patrně zaměří na následující dílčí vize:
(Členění zachycuje spíše věcné souvislosti než pohled dosavadní dělby vzdělávacích a kvalifikačních subsystémů.)

Vize vysokoškolského a terciárního vzdělávání v kraji, určení jeho slabých a silných stránek, budoucích potřeb a představ, kam se chce v této oblasti kraj dostat. Rizikem je, že i v některých vysokých školách se může projevat tendence k setrvačnosti a k uchovávaní zastaralé struktury i obsahu výuky - například vysoké školy zaměřené na obory ztrácející poptávku jako je metalurgie, hornictví, zemědělství nebo například předimenzované humanitní obory. Na druhé straně kraj bude prostřednictvím své vize, vznikající také v souhře s odborníky z vysokých škol, iniciovat a podporovat zakládání nových škol terciárního vzdělávání nebo změnu jejich zaměření, pomáhat jim v zahájení výuky nových netradičních oborů a v jejich spolupráci s inovačně orientovaným podnikáním. Vize také bude patrně zahrnovat představu o manažerských školách na mezinárodní úrovni.

Vize středního, středního odborného a učňovského vzdělávání bude podstatně více založena na zakladatelské funkci kraje. Kraj má právo zakládat a rušit střední školy a zčásti i učňovská zařízení, a proto je jeho vize velmi důležitá. Bude to vize o struktuře potřebných školských zařízení a do značné míry i o jejich obsahu. Tato vize bude přirozeně (*hledisko efektivity*) propojena s celoživotním vzděláváním pro zaměstnance, řemeslníky a drobné podnikatele (živnostníky) s vyšší a střední kvalifikací. Vize tedy bude patrně zahrnovat představu o tom, jak má vypadat systém vzdělávání v oblasti středních úrovní kvalifikace. Například kromě obsahové struktury půjde ještě o tyto otázky:

- Jaká by měla být struktura středního a odborného školství, nakolik universální a nakolik specifická, diversifikovaná tato struktura má být?
- Jaká má být orientace středních škol s důrazem na všeobecný základ - například gymnázií?
- Nakolik je možné a účelné spojovat síly s dalšími kraji?
- atp. *)

*)

Tuto tendenci zachycuje také pracovní návrh první verze "Dlouhodobého záměru rozvoje vzdělávání a výchovně vzdělávací soustavy v České republice", MŠMT 10.7.2001, str. 39: "*Další vývoj bude samozřejmě podstatně ovlivněn reformou veřejné správy a vstupem nového partnera - kraje do rozhodování o struktuře a zaměření středních škol na jeho území. A již dnes je nepřehlédnutelné, že kraje do*

tohoto prostoru vstupují s novými pohledy a vlastními zájmy. Další vývoj však nepochybně ovlivní i dynamický růst v nabídce terciárního vzdělávání."

Vize systému vzdělávání dospělých - kvalifikační a rekvalifikační programy

Tato vize se bude úzce spojovat s vizí předchozí a bude silně záležet na rozhodnutí kraje využít nabízející se možnost propojení kapacit sekundárního odborného vzdělávání mládeže s kapacitami pro zvyšování kvalifikace a rekvalifikace dospělých. Jde o vizi, v níž by se měly spojit krajské odbory školství s úřady práce v kraji a s radami pro RLZ a vzdělávání, s podniky a dalšími uživateli lidských zdrojů a vytvořit si představu o moderním, pružném a vysoce efektivním systému zvyšování kvalifikace a rekvalifikací v kraji. Jde například o následující otázky:

- nakolik nabídka vzdělávání dospělých naplňuje současné a pravděpodobné budoucí potřeby, nakolik kapacity dovedou být pružné a přizpůsobovat se situaci,
- zda jsou potřebná universálnější kvalifikační centra v kraji či významných mikroregionech a zde je možné je spojit také se vzděláváním mládeže,
- nebo zda je může nahradit krajská koordinace vzdělávacích kapacit odborného a učňovského školství a jejich využití pro kvalifikace dospělých,
- nakolik je možné využít dosavadní školy odborného vzdělávání, jejich kapacity a pedagogický sbor k výuce dospělých a v kterých oborech,
- jak posílit společný základ odborného vzdělání tak, aby na něj bylo možné snadněji navazovat s dalším zvyšováním, rozšiřováním či zásadnějšími změnami kvalifikace
- atp.

Vize základního školství a předškolního vzdělávání bude přirozeně navazovat silně nejvíce na státní politiku v této oblasti, ale současně kraj bude moci nejen ovlivňovat strukturu a lokalizaci těchto škol, ale také mít svou vlastní vizi krajského nadstandardního přístupu k výchově a vzdělávání mladých lidí, například v jazycích nebo některých dalších přenositelných dovednostech, k iniciaci spolupráce podniků a dalších institucí se školami atp.

d) Vize řešení problémů skupin ohrožených nezaměstnaností

bude zpracována na základě národních programů a plánů zaměstnanosti a ve spolupráci s místně příslušnými úřady práce. Bude se v nich promítat společný pohled národního systému služeb zaměstnanosti respektive úřadů práce s krajskými a mikroregionálními specifiky. Orgány krajské samosprávy mají přirozený politický zájem minimalizovat nezaměstnanost v kraji a sociální důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti. Budou proto také formulovat své vlastní priority a budou hledat cesty, jak u ohrožených skupin v kraji snižovat

dlouhodobou nezaměstnanost pomocí vlastních opatření a zdrojů, podporujících národní politiku zaměstnanosti a činnost úřadů práce v daném regionu. Krajské autority budou mít také přirozenou tendenci přispět pomocí svých poznatků a své vize k usměrnění priorit služeb zaměstnanosti v kraji a pomáhat k dosažení společných záměrů.

Vize RLZ kraje se bude zabývat dalšími úlohami jako např. stavem hodnot a postojů obyvatel kraje, komunikačním a kooperačním potenciálem kraje v národním i globálním prostředí, přitažlivostí kraje pro kvalifikované lidské zdroje, marketinkem kraje, vizí managementu RLZ, financováním realizace strategických záměrů atp. Jde také o ovlivnění vzdělávacího a kvalifikačního systému kraje infrastrukturou, dopravou, zdravotními a sociálními službami. Tyto úlohy budou částečně popsány v kapitole 5 metodiky: Hlavní úlohy rozvoje lidských zdrojů v kraji.

V každém případě musí také struktura vize rozvoje lidských zdrojů odpovídat konkrétní situaci kraje a být tvůrčím a co nejvíce svobodným vyjádřením specifik kraje. Na druhé straně sladění krajských vizí s národní vizí bude jedním z hlavních úkolů komunikace centra s kraji a bude podstatnou měrou přispívat k posilování konkurenceschopnosti lidských zdrojů celého státu.

Struktura vize RLZ kraje podobně jako struktura národní vize bude také silně ovlivněna klíčovými indikátory konkurenceschopnosti, jež jsou sledovány různými zeměmi a jež mohou být také důležité pro marketing lidských zdrojů kraje. Tyto indikátory také budou přirozeně posilovat nezbytnost spolupráce s národní úrovní a povedou k posílení celkové konkurenceschopnosti národního rámce. *)

**) Viz například irské a další národní prameny nebo různé podoby mezinárodních "ročenek" konkurenceschopnosti. Jako příklad uvádíme v příloze č.5 tabulku klíčových indikátorů konkurenceschopnosti, které sleduje irský National Competitiveness Council ve své výroční zprávě za rok 2000 (Forfás, May 2000, str. 3, In Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc)*

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.

e) Vize efektivní spolupráce výzkumu a vývoje s průmyslovými podniky

Spolupráce pracovišť výzkumu a vývoje s průmyslovými podniky je obecně považována za základ ekonomického rozvoje a budoucí konkurenceschopnosti regionů. Výzkumná a vývojová centra se často koncentrují do určitých oblastí, kde nacházejí nezbytné informační, komunikační, vzdělávací, investiční, firemní atp. zázemí. Před řadou českých krajů bude stát otázka, jak takové zázemí podpořit nebo dokonce pomoci vytvořit. V řadě krajů bude nutné také řešit otázku restrukturalizace výzkumného a vývojového potenciálu kraje právě spolu s restrukturalizací firemní páteře kraje.

Vizi spolupráce pracovišť výzkumu a vývoje s průmyslovými podniky je třeba vypracovat nejen na základě analýzy vědeckého potenciálu kraje, ale také analýzy schopnosti průmyslových podniků výsledky vědy a výzkumu absorbovat. Jde o jeden z nejdůležitějších faktorů předpokládaného směru rozvoje kraje.

Pro stanovení nástrojů podporujících spolupráci výzkumu a vývoje s podniky mohou krajské autority využít jako inspiraci řadu nástrojů doporučených v kapitole 3.3.2 "Hledisko regionální podpory výzkumné a inovační páteře kraje".

2.4 Zpracování programů, plánů a projektů

Strategické vize rozvoje lidských zdrojů kraje slouží jako poznatkový a koncepční rámec pro stanovení priorit a zpřesnění pozice cílů, jejich konkrétních kvalitativních a kvantitativních parametrů, termínů jejich dosažení atp.

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 zpracovány první programové a projektové (případně variantní) studie pro jejich realizaci,
- jsou porovnány s dosažitelnými zdroji,
- jsou učiněna rozhodnutí o alokaci zdrojů,
- případně o 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.

*Podrobněji k problematice přípravy regionů na strukturální fondy viz Příloha č. 7, Růžička Tomáš „Příprava regionů na strukturální fondy“, In: **Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc str. 11)***

Jinými slovy na základě strategické vize mohou být také lépe zpracovány hlavní věcné záměry a úvodní projektové studie pro jejich realizaci, jež je pak možné v kontextu vize vzájemně porovnat z hlediska jejich významu, účelnosti a účinnosti s rozdělením zdrojů na jednotlivé záměry a projekty a případně hledat variantní cesty k dosažení záměrů. Tento přístup, který kontrastuje s pouhým sledováním centrálně prosazovaných priorit, umožňuje hned od začátku zaměřovat zdroje na ty záměry a projekty, od nichž budou

krajské autority na základě vlastního poznání situace kraje očekávat maximální efekty.

Souhrn

- priorit
- konkrétních a termínovaných cílů a jejich efektů
- hlavních implementačních a projektových záměrů
- rozpočtových rozhodnutí o alokaci finančních a dalších zdrojů
- postupů koordinace a kontroly

tvoří základ programu rozvoje lidských zdrojů kraje pro dané časové období, jehož reálný horizont závisí na situaci kraje a požadavcích subvencujících autorit (národní úroveň, EU atp.).

Programy rozvoje lidských zdrojů kraje budou pravděpodobně plnit následující funkce:

- sloužit jako jeden ze základních nástrojů strategického managementu RLZ v kraji
- být základem politického a sociálního konsensu v této oblasti
- sloužit jako zásadní strategická orientace pro aktéry RLZ v kraji
- sloužit jako sjednocující a pořadající dokument pro tvorbu programů a plánů vyžadovaných z národní úrovně a sloužících jako východisko pro přípravu projektů využívajících fondy EU
- propojovat různé projekty a akce, jež jsou na národní úrovni resortně odděleny
- atp.

Při posuzování jednotlivých implementačních záměrů a projektů je žádoucí odpovédět 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

Posláním interaktivního strategického managementu je:

- monitorovat a hodnotit průběh a výsledky realizace vize RLZ jako celku i jednotlivých programů, plánů a projektů a přijímat rozhodnutí v případě odchylek jejich průběhu
(Ve vztahu k EU podrobněji viz Příloha 8: *Blažek Jiří: „Monitorování a hodnocení programů a projektů, korekce v případě změn“* In: **Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc str. 12**)
- trvale vykonávat diagnostické činnosti a sledovat vývoj situace v kraji a jeho podstatném okolí, signalizovat závažné změny a události, jež by mohly podstatně ovlivnit zaměstnanost, atraktivitu lidských zdrojů v kraji nebo jež vyžadují nějaké závažné zásahy
- iniciovat, přijímat a uskutečňovat strategicky významná aktuální rozhodnutí a navazující akce, jež reagují na změněnou situaci, aktuální i perspektivní hrozby a příležitosti,
- zajišťovat korekce dosavadních strategických rozhodnutí v případě závažných změn a krizových situací (krizový management).

Charakteristickým rysem tohoto typu managementu je vysoký počet interakcí mezi vrcholovými autoritami 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.

Interaktivní strategický management je příznačnou metodou řady předních firem, jež jsou nuceny řídit a řešit náhle se vynořující problémy v turbulentní světové hospodářské situaci, jež se promítá rovněž do trhu práce a do nároků firem na kvalifikaci jejich zaměstnanců. Narozdíl od sedmdesátých a zčásti osmdesátých let je kladen menší důraz na složité hierarchicky uspořádané strategické plány a programy. Spoléhá se podstatně více na permanentní strategický management, jenž se opírá o strategicky významné poznatky a

odhady, o různé scénáře a o autonomní aktivitu nižších článků managementu, a tedy i o velký počet interakcí s interními i externími klienty, se zákazníky a dalšími stakeholders - interesenty.

Také z hlediska managementu RLZ v kraji je nutné počítat s podobným modelem interaktivního strategického managementu, protože právě v oblasti lidských zdrojů je kraj velmi silně konfrontován na jedné straně s problémem rozhodnutí o rozvoji lidských zdrojů s dlouhodobými efekty a vysokými investičními náklady kraje i jednotlivců, a na druhé straně s nezbytností pružně reagovat na vynořující se situace. Jestliže při zahájení strategického managementu RLZ v kraji je třeba vytvořit systém tvůrčích kontaktů a spolupráce řady partnerů na různých úrovních strategického managementu RLZ, tak právě v procesu trvalého interaktivního managementu by se mělo dařit udržovat systém otevřených interakcí založených na důvěře, společném monitorování situace a rychlém a předvídatém reagování na vznikající situace.

Doporučit je možné mimo jiné následující postupy:

- zapojení širokého okruhu partnerů do spolupráce s autoritami kraje, *(Východiskem 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 *(Viz příloha ,*
- 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.

Za potenciálně velmi významný nástroj tohoto interaktivního strategického managementu považujeme vytváření krajských rad pro RLZ a vzdělávání, protože trvalá účast zainteresovaných odborníků, reprezentujících sociální a další partnery, podpoří mezi nimi důvěru a komunikaci, výměnu informací, spolupráci, spolurozhodování a společnou podporu dohodnutých akcí. Rozhodně však tyto rady není možné považovat za náhradu manažerské role autorit krajské samosprávy a správy nebo za jediný prostředek koordinace a budování konsensu v kraji. *)

*) Zda budou vedle sebe fungovat rady orientované na vzdělávání mládeže s úzkou vazbou na MŠMT a rady orientované na vzdělávání dospělých respektive na RLZ s užší vazbou na MPSV, nebo zda problematika vzdělávání a RLZ bude spojena do jedné rady, je otázkou praxe. Integrovaný přístup se pro úzkou souvislost obou otázek pravděpodobně dříve či později prosadí.

Podstatnou součástí interaktivního strategického managementu RLZ v kraji bude také rozhodování o tom, které řídicí úlohy budou reprezentacemi kraje vyhodnoceny jako strategicky významné a bude se jimi tedy zabývat vrcholová reprezentace kraje. Radikální selekce témat bude důležitá, aby nedocházelo k zahlcování kapacit strategického managementu RLZ v kraji operativním řízením, k řešení nepodstatných situací, k narušování principu subsidiarity a k oslabování aktivity a odpovědnosti mikroregionů, obcí, firem, jednotlivců a iniciativních občanských skupin.

2.6 Zásadní revize priorit, vizí, strategií a programů RLZ kraje

Potřeba zásadní revize výhledu a prognózy, vize a programových dokumentů i interaktivního managementu RLZ kraje mohou být vyvolány zejména následujícími situacemi:

- zásadní změny v okolí i uvnitř kraje, jež vyžadují změnu v přístupu i orientaci (Například oborově profilovaný kraj dosud stabilizovaný bude ohrožen zásadním úpadkem nosných oborů, nebo naopak vzniká nová příležitost, když do kraje začnou vstupovat investoři ze stejného oboru a začnou vytvářet vyhraněné technologické a zásobovací uskupení.)
- nové informace vycházející z výzkumu a šetření, srovnávacích analýz i z nových neformálních zdrojů atp.
- periodické zahlcení kapacit strategického managementu RLZ kraje a jeho zaslepení operativními a jen pasivně reagujícími, obrannými akcemi
- změny v politické reprezentaci kraje, jež jsou spojeny se zásadně jinými teoretickými a koncepčními východisky a paradigmaty
- zásadní doporučení, vycházející ze změn národní strategie a politiky konkurenceschopnosti, vzdělávání a RLZ
- vědomí potřeby periodicky prověřovat přijatou strategickou orientaci, aby bylo možné přijít s podstatnými inovacemi

Potřebu zásadní revize priorit, vize a programu RLZ mohou vyvolat různé subjekty a úrovně systému strategického managementu RLZ kraje i jeho okolí a bude velmi záležet na citlivosti a otevřenosti reprezentace kraje tyto impulsy přijímat a reagovat na ně. Na základě národních tradic je nutné počítat s vlnami rezistence vůči změnám strategického pohledu, jež mohou naopak být vystřídány podléháním módním vlnám v strategické orientaci RLZ. Proto vytváření otevřeného diskusního, inovačního a realistického klimatu bude velmi důležitým

předpokladem schopnosti kraje tyto revize strategie RLZ včas zahájit a se střízlivou objektivitou uskutečnit.

Revize priorit, strategické vize a programu RLZ v kraji v podstatě startuje všechny předchozí fáze, procesy, jejichž rozsah bude určen opět situací a nelze jej předem odhadnout. Jejich průběh se však již bude moci více opírat o vytvořené a poučené kapacity stálého interaktivního strategického managementu RLZ v kraji.

V závěru této kapitoly je nutné zdůraznit, že jde o ideální model a že jednotlivé fáze a procesy strategického managementu se přirozeně prolínají, vzájemně na sobě závisejí a 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 UŽIVATELE LIDSKÝCH ZDROJŮ V KRAJI

Strategický management LZ v krajích nezbytně vychází z poptávky klíčových "uživatelů" lidských zdrojů - klíčových zaměstnavatelů a klíčových státních i nestátních institucí.

Jde přitom o následující tři hlavní směry aktivity vůči těmto uživatelům:

- a) diagnóza stability, perspektivy a struktury poptávky uživatelů po lidských zdrojích
- b) podpora "zásobování" uživatelů lidských zdrojů pomocí vzdělávacího a kvalifikačního systému a dalších aktivit kvalifikovanými zaměstnanci
- c) podpora uživatelů lidských zdrojů (zaměstnavatelů) různými aktivitami, aby bylo možné zajistit vysokou míru a kvalitu zaměstnanosti v kraji (např. podpora podnikání).

Následující text naznačuje:

- jakým typem uživatelů lidských zdrojů by se měl kraj zabývat,
- jaký přístup k analýze a odhadům jejich poptávky bude vhodné volit,

- jakou podporu případně různým typům podnikatelů a zaměstnavatelů poskytovat.

Odhad poptávky jednotlivých uživatelů lidských zdrojů a jejich potřeb je obtížný z řady důvodů:

- 1) Zejména komerční firmy mají své specifické zájmy, jež jsou nevyhnutelně dány nezbytnou strategií a taktikou firem vůči konkurenci a zákazníkům. Firmy proto:
 - jen velmi nerady s předstihem signalizují potíže na trhu, propuštění zaměstnanců a případné bankroty,
 - udržují firemní tajemství v souvislosti se strategií a taktikou vůči trhu, a to i tehdy, pokud to má přímý vliv na zaměstnanost a strukturu kvalifikace.
- 2) Řada firem kolem sebe i uvnitř šíří povinnou atmosféru podnikatelského optimismu. Tento optimismus však může být pro budoucí zaměstnanost příčinou nebezpečného sebeklamu firmy i zaměstnanců. V řadě případů však současně vytvářejí u zaměstnanců i u regionálních autorit pocit napětí, že přenesou výrobu nebo služby do vhodnějších regionů, kde jsou nižší mzdové náklady a případně i další konkurenční výhody.
- 3) Menší firmy mají malou kapacitu pro kvalifikované odhady své pozice na trhu, technologických změn, budoucích nároků na kvalifikace a dovednosti atp. Proto se také není možné spoléhat na jejich odhady dlouhodobých požadavků na lidské zdroje a opírat se o širší informační zázemí.
- 4) U všech typů uživatelů lidských zdrojů včetně veřejných služeb se projevují přirozené tendence k setrvačnosti a neschopnost předvídat radikální změny včetně budoucího poklesu poptávky po jejich produktech nebo službách.

Na druhé straně rovněž kapacity krajských orgánů pro poznání budoucí poptávky po lidských zdrojích jsou také omezeny a informace nutně vycházejí ze spolupráce s uživateli lidských zdrojů v kraji. Je nutné s nimi rozvíjet spolupráci založenou na důvěře, že informace nebudou zneužity. Současně je nutné podporovat budování odpovědnosti zaměstnavatelů vůči kraji a jeho zaměstnanosti, protože i pro ně je důležitá sociální koheze a stabilita teritoria, důvěra zaměstnanců ve firemní politiky a celková pověst jejich značky, jež zahrnuje také jejich chování k zaměstnancům.

Protože krajské zastupitelské autority budou nutně sledovat legitimní zájmy občanů kraje jako voličů, jež jsou jen zčásti identické se zájmy uživatelů lidských zdrojů - zaměstnavatelů, budou nutně vycházet z nezávislých analýz a odhadů vývoje na základě nezávislých informačních zdrojů. Tyto nezávislé analýzy a odhady se zaměří zejména na:

- 1) firemní páteř kraje,
- 2) malé a střední podnikání,
- 3) výzkumnou a inovační páteř kraje,
- 4) veřejné služby,
- 5) správní systém (případně politický) systém kraje.

Současně je třeba počítat s tím, že tyto odhady budou nepřesné, přibližné, a že vývoj, i přes solidní analýzy a odhady budoucího vývoje, na něž by nebylo správné rezignovat, bude obsahovat překvapení a náhlé obraty. Znovu tedy zdůrazňujeme nutnost vytváření systému "pružné odezvy přípravy lidských zdrojů pro potřeby podnikatelů a dalších zaměstnavatelů".

3.1 Firemní páteř kraje

3.1.1 Analytické hledisko

Firemní páteří kraje rozumíme klíčové firmy *) kraje, které:

- přímo zaměstnávají kriticky **) významné množství občanů kraje respektive jednotlivých mikroregionů
- nepřímo ovlivňují významnou část zaměstnanosti kraje
- podstatnou měrou ovlivňují strukturu subdodavatelů a finalistů v kraji, a tedy i míru a strukturu zaměstnanosti
- mají podstatný vliv na kvalitu zaměstnanosti v kraji (vysoce kvalifikovaná pracovní místa, vysoké mzdy, progresivní obory, zaměstnanost ve firmách s vyspělou kulturou atp.)
- mají podstatný vliv na přitažlivost kraje pro investory, na vytváření příznivého podnikatelského klimatu, infrastruktury, kvalifikace, podnikatelských hroznů (clusters), „center excellence“ atp.

Termín firma používáme ve velmi širokém slova smyslu. Nejde jen výrobní podniky. Do „firemní páteře“ může z hlediska výše uvedených souvislostí patřit i organizace poskytující veřejné služby, např. universita. *)

*) Například ČVUT zaměstnává tisíce lidí, přináší důležité daňové odvody, má významný vliv na celkovou spotřebu a sama odebírá zboží a služby. Moderní školy navíc mají velký přímý vliv na podnikání v daném teritoriu a samy se na inovačním podnikání podílejí. Velká universita je i důležitým stravovacím zařízením pro tisíce strážníků, a mimo jiné i proto je také důležitým partnerem pro řadu dodavatelských firem. Je významnou „turistickou kancelář“, která dlouhodobě přivádí do lokality tisíce turistů (studentů), kteří nakupují, chodí do restaurací, kin apod. Za těmito studenty přijíždějí krátkodobě stovky dalších návštěvníků atp. Proto je nutné právě z tohoto hlediska řadu škol atp. hodnotit nejen jako vzdělávací instituce, ale důležitou součást firemní páteře kraje.

***) Kritický vliv na zaměstnanost v kraji respektive mikroregionu mají ty firmy, u nichž propouštění může vyvolat sociální úpadek a otřesy regionu, výrazně ovlivnit poptávku po produktech a službách dalších zaměstnavatelů v kraji a vyvolat tak další vlnu propouštění.

Je také zřejmé, že kritérium "počet zaměstnanců", jež je užíváno v statistických přehledech, má své limity. Určení firemní páteře kraje z hlediska zaměstnanosti a RLZ je proto velmi důležitou strategickou rozvahou, jež vyžaduje aplikaci většího počtu kritérií a dobrou znalost územní skladby zaměstnavatelů a podnikatelů.

Samu metodologii diagnózy jednotlivých článků firemní páteře a prognózy a jejich vývoje z hlediska vlivu na zaměstnanost bude nutné zpracovávat na základě praktických poznatků a měla by se stát součástí inspirační databanky metod analýz a prognóz RLZ (viz kapitola 6). Pro začátek uvádíme několik inspirativních podnětů:

Při analýze jednotlivých firem firemní páteře kraje navrhuje předběžně následující přístupy:

- Nesoustředit se jen na analýzu účetních výsledků firmy, protože vypovídají o minulosti firmy a ne vždy jsou spolehlivé.
- Běžně dostupná klíčová data o firmě porovnávat s dostupnými údaji a dalšími informacemi o konkurentech, např. nejen velikost obrátu, počet zaměstnanců, podíl na trhu, ale také výdaje na výzkum a vývoj, počet pracovníků ve vývoji a výzkumu, progresivní metody řízení, kultura firmy a její hodnoty, pracovní vztahy, přitažlivost pro klienty.
- S klíčovými firmami dohodnout sociálně odpovědný přístup ke komunitě, v níž operují, aby včas signalizovaly nejen své požadavky na nové lidské zdroje a jejich kvalifikaci, ale také případné propouštění nebo hospodářský úpadek. (*Jde částečně o právní povinnost, jednak součást morálního kodexu řady světových firem, k němuž patří odpovědnost ke komunitě.*)
- S klíčovými firmami diskutovat a podporovat možnosti jejich rozvoje v kraji z hlediska poptávky po lidských zdrojích a z hlediska možnosti zvýšit podíl vysoce kvalifikované práce a posílení podílu konstrukčních, technologických, vývojových a výzkumných kapacit, zvýšit podíl E-businessu atp.
- Při signálech nejistého vývoje některé klíčové firmy zpracovat vlastní kontrolní diagnózu a prognózu jejího vývoje založenou například:
 - na oborových prognózách (mezinárodní a nezávislé národní odhady - viz: *Inspirační databanka trendů RLZ, kapitola 6*),
 - na tzv. check lists, tj. seznámech kontrolních otázek pro audit firem (*Příklady takových kontrolních otázek viz Příloha č.....*),

- na nezávislých prognózách a odhadech zpracovaných vládními agenturami, odbory, vnějšími odbornými týmy atp. (viz např. připravovaný Národní program orientovaného výzkumu a vývoje),
- na neformálních informacích a jejich systémovém vyhodnocení v kontextu výše uvedených analýz,
- atp.

Firemní páteř kraje z hlediska RLZ je dále žádoucí analyzovat jako regionální síť v mezinárodním kontextu:

- zapojenou do vazeb mezinárodních sítí, jež mají specifické důsledky na lidské zdroje v kraji,
- mající tendenci k určité oborové a kvalifikační specializaci kraje (podnikatelské hrozny),
- posilující nebo oslabující současnou i budoucí konkurenceschopnost lidských zdrojů kraje,
- pronikající do dalších blízkých regionů.

3.1.2 Hledisko regionální podpory rozhodujícím firmám

Krajské orgány se budou v oblasti lidských zdrojů soustřeďovat zejména na:

- podporu a usměrňování terciárního a středního vzdělávání pro potřeby velkých firem v kraji, včetně plnění zakladatelské funkce v oblasti středního školství
- podporu vztahů velkých firem s výzkumnou a inovační páteří kraje
- vytváření širších příznivých podmínek pro mezinárodní manažerské týmy ve velkých firmách
- podporu bytové výstavby a dopravní obslužnosti pro zaměstnance firem
- podporu sociálního smíru a posilování interkulturálních vazeb
- atp.

Zkušenost z Irska ukazuje, že přímá pomoc regionů a státu v oblasti kvalifikací a rekvalifikací se na velké firmy příliš nezaměřuje a pozornost je soustředěna spíše na malé a střední firmy, jež samy mají nedostatek zdrojů a u nichž se regionální pomoc projeví nejvíce. Je však třeba počítat s tím, že míru i obsah podpory pro velké firmy nakonec určuje soutěž regionů o investory a obavy regionu z následků pádu významného zaměstnavatele na zaměstnanost. Každý kraj tak musí realisticky rozhodnout následující dilema: Může regionální podpora nedostatečně konkurenceschopné velké firmě v oblasti lidských zdrojů zásadně změnit její situaci, nebo je lepší prostředky vynaložit na přípravu lidí pro konkurenceschopnější investory a posilovat tak spíše konkurenceschopnost svých obyvatel, než ztrácet peníze podporou problematických domácích či zahraničních velkých firem?

3.2 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky se podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu podílejí na celkové zaměstnanosti v České republice zhruba 58 % a na výkonech domácího hospodářství 53 %. Krajská podpora malým a středním podnikům proto bude jedním z hlavních faktorů konkurenční schopnosti kraje a dosahování vysoké míry stability a kvality zaměstnanosti v kraji. Lze tedy očekávat, že vedle podpory z národní úrovně, bude role krajů při podpoře malého a středního podnikání narůstat. Zvláštní pozornost je třeba věnovat vzniku a rozvoji malých a středních technologicky orientovaných firem.

3.2.1 Analytické hledisko

Vývoj poptávky malých a středních podniků po pracovních silách je třeba posuzovat v těchto základních kontextech:

- v kontextu perspektiv dodavatelů a zejména odběratelů malých a středních firem (velkých i malých) - příležitosti a ohrožení
- v kontextu vývoje oborů jejich podnikání: např. technologické a organizační změny - příležitosti a ohrožení,
- v kontextu vývoje konkurentů v daném regionu i v širším národním a mezinárodním kontextu, jejich slabými i silnými stránkami,
- v kontextu možného posílení, nebo oslabení jejich konkurenceschopnosti v případě podpory, anebo nedostatku podpory ze strany státu a krajských zdrojů.

Z hlediska odhadů vývoje potřeb malých a středních podniků na lidské zdroje bude zřejmě žádoucí se zaměřit na následující metodické postupy:

- zpracování různých typů úplných i výběrových šetření, zachycujících obecnější trendy mezi malými a středními podniky určitého typu,
- informační akce pro malé a střední podnikatele o trendech v různých oblastech profesí a navazující, aby lépe chápali, analyzovali a odhadovali svou vlastní situaci a své nároky na lidské zdroje a mohlo tak dojít ke zpřesnění jejich odhadů,
- workshopy s podnikateli zaměřené na identifikaci hlavních trendů v oblasti zaměstnanosti v jednotlivých oborech malého a středního podnikání,
- nezávislé sektorové analýzy a prognózy v oblasti malého a středního podnikání opírající se o národní sektorové analýzy a prognózy,

- analýzy silných a zejména slabých stránek lidských zdrojů v malém a středním podnikání - zejména obecné znalosti a dovednosti majitelů, manažerů a zaměstnanců.
- atp.

Podstatnou část těchto analytických činností vykonávají služby zaměstnanosti, hospodářské komory a svazy podnikatelů a zaměstnavatelů. Na druhé straně orgánům správy kraje se zde nabízí možnost spoluvytvářet takové sítě analytických a prognostických kapacit v oblasti malého a středního podnikání v kraji, které krajské autority mohou podporovat, koordinovat, usměrňovat a současně využívat pro vlastní strategický management RLZ v kraji.

Z hlediska krajů je důležité také při analýze požadavků malých a středních podniků na lidské zdroje vyjít ze známé skutečnosti, že malé a dokonce i střední podniky mají horší přístup k informacím, než mají velké firmy, že jejich kapacity pro strategické rozhodování jsou velmi limitované, a proto i při odhadování perspektivních nároků na lidské zdroje potřebují informační podporu.

3.2.2 Hledisko regionální podpory malým a středním podnikům

V této oblasti jde z hlediska rozvoje lidských zdrojů zejména o zvyšování odborné úrovně managementu malých a středních podniků, a to jak středního a vrcholového managementu malých podniků, tak i managementu mikropodniků.

Programy podpory malých a středních podniků v oblasti lidských zdrojů inspirované a podporované kraji mohou mít velmi různou podobu a mají řadu inspiračních zdrojů v zemích EU. (*Později viz inspirační databanka úspěšných praktik, kapitola 6.*)

Podpora malým a středním podnikům ze strany krajských orgánů díky jejich autoritě a případně i finančním a dalším zdrojům se může ve spolupráci s

- hospodářskými komorami,
- krajskými radami podnikatelských a zaměstnavatelských svazů,
- vysokými i středními školami,
- vzdělávacími agenturami,
- velkými podniky firemní páteře kraje

zaměřovat zejména na následující oblasti:

- iniciační, koordinační a poději i finanční podporu v oblasti vzdělávání a výcviku ve všech podstatných nedostatkových oblastech znalostí a dovedností malých a středních podniků,

Kromě podpory vzdělávání a kvalifikačních programů v příslušných oborech a při jejich modernizaci, nyní jde zejména o vzdělávání a výcvik v oblasti firemní obchodní strategie, finančního managementu, marketinku, vedení lidí, řízení jakosti, zvyšování produktivity, využití informačních a komunikačních technologií, eCommerce, zvládnání moderních technologií atp. Viz například Skupinový program rozvoje lidských zdrojů irského úřadu práce a školení FÁS. Pramen: "Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích - vybrané zkušenosti a náměty" NVF Praha, prosinec 2000, str. 27.

- iniciační, koordinační, morální a další podpora vzájemné spolupráce malých a středních podniků formou znalostních, odborných, kooperativních a obchodních sítí,
Viz například projekt PLATO - síťový rozvojový program rozvoje LZ pro malé podniky, který je aplikován v 6 zemích západní Evropy a je nyní testován v regionu Haná. Pramen: "Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích - vybrané zkušenosti a náměty" NVF Praha, prosinec 2000, str. 24.
- iniciační, koordinační a další podpora spolupráce velkých firem s malými a středními podniky, kdy se velké firmy přímo podílejí na předávání vzdělávání a výcviku osazenstva malých a středních podniků nebo přímo podporují zakládání malých podniků např. těmi zaměstnanci, kteří museli opustit firmu atp.,
- podpora výzkumu a vývoje a široká podpora inovačního a kreativního klimatu pro potřeby malého středního podnikání,
- mimořádná podpora vzdělávání a výcviku vybraných oborů malého a středního podnikání, jež mají podstatný význam pro zaměstnanost kraje a jeho rozvoj (například cestovní ruch, lázeňství a další vybrané služby atp.),
- mimořádná podpora vzdělávání a výcviku při zakládání malých podniků nezaměstnanými v kraji, nebo malých a středních podniků, jež přinesou zvýšení zaměstnanosti v kraji,
- mimořádná podpora podnikatelům v oblasti nových technologií a vzdělávání,
- podpora vzdělávání a výcviku majitelů a zaměstnanců malých venkovských podniků a podniků osob se sníženou pracovní schopností,
- podpora investičních subjektů, zaměřených na investice do malých a středních podniků,
- atp.

Krajské autority budou moci podstatnou měrou příspěť k formulaci, podpoře a kontrole efektivity programů a projektů financovaných z národních zdrojů, z EU a dalších mezinárodních zdrojů.

Je třeba zdůraznit, že role krajských autorit je v tomto případě nezastupitelná, protože budou mít silný vliv na:

- vytváření klimatu příznivého pro podnikání
- usměrňování alokace a přístupnosti finančních zdrojů a různých typů podpory pro malé a střední podnikání
- odstraňování byrokratických překážek pro malé a střední podnikání
- orientaci podnikatelských záměrů díky krajským programům a dlouhodobým záměrům.

3.3 Výzkumná a inovační páteř kraje

3.3.1 Analytické hledisko

Výzkumnou a inovační páteří kraje rozumíme síť výzkumných kapacit vysokých škol, výzkumných ústavů, zejména AV ČR, výzkumných a vývojových útvarů firem a síť institucí, sloužících k přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe (např. vědecko-technických parků, inovačních center, inkubačních jednotek, specializovaných pracovišť technologického transferu apod.) Jde tedy o všechny kapacity, jež se podílejí na výzkumu a vývoji a na inovačních procesech v rámci kraje, jež jsou nutné pro realizaci invence na trhu.

Vzhledem k tomu, že aplikace výsledků výzkumu a vývoje hraje klíčovou roli při ekonomickém a sociálním rozvoji regionů, budou si kraje dříve či později vypracovávat v tomto směru vlastní strategii. Ta bude zahrnovat nejenom zmapování současného stavu, zapojení stávajících kapacit, ale zejména vypracování krátkodobé i dlouhodobé koncepce, která musí rovněž přispět ke zvýšení přitažlivosti kraje pro kvalifikované výzkumníky a podnikatele zaměřené na inovace. (Rada krajů může výzkumným centrům nabídnout nové příležitosti založené nejen na dobré komunikační síti a přitažlivém životním prostředí, ale také na nižších cenách nemovitostí ve srovnání s velkými městy, jako je například Praha.) Kraje mají přitom možnost využití řady přímých a nepřímých nástrojů.

Moderní, konkurenčně vysoce úspěšné kraje se většinou zaměřují na rozvoj vlastní silné výzkumné a inovační páteře kraje, která je systematicky napojována na síť velkých mezinárodních firem, na potřeby mezinárodního výzkumu a na podporu vlastní podnikové struktury. Moderní a konkurenčně vysoce úspěšné kraje se také zaměřují na podporu vlastní podnikové struktury, zejména na technologicky orientované firmy. I regiony, jež dříve neměly příliš rozvinutý výzkum, dokázaly podstatně posílit svou výzkumnou páteř a učinit z ní jednu z významných os své zaměstnanosti a přitažlivosti svého teritoria pro investory. V tomto směru existuje řada úspěšných

zahraničních příkladů. Chtěli bychom však upozornit, že se jedná o komplexní problém, kdy nelze automaticky aplikovat úspěšné metody bez jejich důkladné analýzy a transformace na místní podmínky.

Pro kraje bude důležité si ujasnit:

- perspektivní výzkumné obory v kraji, jež se váží na perspektivní světové obory výroby, služeb i samotného výzkumu (*Zde bude např. možné využít výsledky připravovaného Národního programu orientovaného výzkumu a vývoje, studie OECD, EU apod.*),
- výzkumné obory začínající v kraji vznikat, které by mohly dosáhnout s vysokou pravděpodobností dobrou konkurenční pozici,
- výzkumné instituce s malou perspektivou na přežití v konkurenčním tlaku a zhodnotit perspektivní hodnotu jejich lidských zdrojů,
- výzkumné kapacity potřebné pro správu kraje, pro jeho existenci a rozvoj.
- atp.

Tyto analýzy ze strany krajů budou moci být zatím zpracovány převážně jen na úrovni hrubých odhadů, protože kraje nebudou mít dostatek kapacit a odborného zázemí pro tak náročnou úlohu. Současně bude žádoucí, aby kraj uvažoval za horizont poněkud defenzivního chování některých domácích výzkumných kapacit, spojených s neperspektivními obory a firmami. Spíše půjde o to, aby si dokázal vytipovat hlavní současné i potenciální tahouny výzkumu a inovací v kraji a zaměřil se na podporu dosažitelnosti lidských zdrojů pro ně.

Moderní výzkumné a inovační kapacity totiž většinou potřebují lidské zdroje, které jsou na úrovni světových znalostí a dovedností a mají schopnost mezinárodní tvořivé komunikace.

Naše zpoždění v tomto směru je doháněno poměrně pomalu nebo vůbec ne. Přitom talentovaní výzkumníci schopní kreativní komunikace jsou předmětem světové konkurence, a proto požadavky výzkumníků na "komfort" informačního spojení, infrastruktury, přístrojového vybavení, možnosti profesního uplatnění (včetně založení vlastní firmy) a životních podmínek (možnost vzdělání pro děti, kulturní vyžití, životní prostředí) jsou vyšší a mají naléhavější podobu, než je tomu u ostatních kategorií zaměstnanců.

3.3.2 Hledisko regionální podpory výzkumné a inovační páteře kraje

Hlavním úkolem krajů v nezastupitelné spolupráci s republikovými orgány je tedy vytvořit v tomto směru odpovídající podmínky. *)

*) Jako příklad lze uvést Finsko, kde byla v posledních letech provedena např. řada analýz úspěšnosti firmy Nokia. Ukazuje se, že jednou ze základních podmínek bylo vytvoření takového široce pojatého prostředí, které umožnilo vznik této úspěšné firmy.

Kraje mají i přes všechna dosavadní omezení řadu možností. Nemůže se ovšem jednat, o vyčerpávající přehled. Proto se budeme věnovat převážně vytvoření podmínek pro vznik a rozvoj technologicky orientovaných firem,

kteře jsou považovány za jeden z hnacích motorů rozvoje ekonomiky, vytvoření vhodného prostředí včetně legislativního, efektivního využití lidských zdrojů, přístupu k finančním zdrojům a k výsledkům vědy a výzkumu.

Pomineme-li samozřejmou nutnost vybudování vhodné dopravní sítě, sociálního, kulturního a sportovního zázemí atd., jde ze strany kraje zejména o tyto možnosti :

- zpřístupnění informací, včetně podpory budování informačních sítí, protože např. nemožnost přístupu podnikatelů k internetu bude stále více limitovat jejich rozvoj,
- vytvoření podpůrné sítě poradenských pracovišť, pracovišť transferu technologií, pracovišť pro licencování patentů apod.,
- vytvoření technologických center, či podnikatelských a inovačních center apod. *(Jedná se o pracoviště, která poskytují za přijatelné ceny nejenom komplexní služby - včetně vazeb na vědecká pracoviště, národní a mezinárodní programy, ale rovněž vhodné prostory pro zahájení podnikání.)*, *)

*) Podobná centra jsou budována nejrůznějšími způsoby, ale vždy ve vazbě na regionální orgány. Jedná se o spolupráci řady institucí (výzkumných a vzdělávacích institucí, podnikatelských svazů, finančních organizací apod.). Přínos, a to i nepřímý, ze vzniku a rozvoje těchto firem často mnohonásobně převyšuje přínos např. z prostého pronájmu či prodeje veřejným pozemkům či nemovitostím.

- budování vědeckých či technologických parků, *)

*) V současné době je velmi populární budování tzv. průmyslových zón. Podobné zóny nejsou často schopny vzbudit zájem technologicky orientovaných investorů. Zmíněné parky jsou ve své podstatě rovněž „průmyslové zóny“, které však mají vazbu na kvalitní vzdělávací a vědecká pracoviště. Tyto parky přinášejí řadu výhod. Pro jednoduchost budeme uvádět jako reprezentanta vzdělávacích a výzkumných organizací univerzity:

- Kraj (region) dosahuje zvýšení počtu kvalifikovaných (a následně i nekvalifikovaných) pracovních míst, vstup ekonomicky silných firem s potenciálem růstu, zvýšení atraktivnosti celého území a komplexní rozvoj apod.
- Technologicky orientované firmy získávají vazbu na univerzitní zdroje (nejenom výzkumné týmy a laboratoře), přístup k multidisciplinárním programům včetně mezinárodní spolupráce, informace, zdroj kvalifikované pracovní síly apod. (Přitom platí, že pouze univerzity si mohou např. dovolit vytvářet krátkodobě multidisciplinární vědecké týmy.)
- Univerzity získávají zpětnou vazbu a blízkost potenciálního zákazníka, možnost odborné přípravy studentů a pracovníků, příchod kvalitních odborníků pro doplnění vzdělávacího procesu, možnost uplatnění absolventů apod.
- Investor získává přínos z pronájmů budov a nabízených služeb.

Je zřejmé, že partneři, kteří se podílejí na realizaci a činnosti takového parku, se doplňují nejenom v činnostech, ale rovněž v očekávání přínosů. Někdy jsou podobné parky, které jsou integrální součástí regionu, považovány za první reprezentanty vznikající „vědomostní společnosti“ (knowledge based society).

- podpora vzniku tzv. seed a start-up fondů
Jedná se o fondy, které pomáhají financovat vznik a počáteční rozvoj firem a jejichž existence je stále častěji považována za klíčovou. V řadě případů regiony iniciují vznik takových fondů, nebo se na nich přímo (i finančně) podílejí.
- podpora vzdělávacích institucí zaměřených na celoživotní vzdělávání,
- podpora spolupráce mezi výzkumnými pracovišti a podnikatelskou sférou, podněcování vzájemné informovanosti, organizování vzájemných setkání, podpora vědeckých kongresů, seminářů apod. *)
*) Akademická a podnikatelská prostředí jsou velmi odlišná. K jejich spolupráci, mimo ekonomického tlaku, přispívá vzájemná komunikace, informovanost a často vytvoření speciálního subjektu, který tuto spolupráci zprostředkuje. Právě v tom mohou krajské autority výrazně pomoci.
- podpora vzniku podnikatelských sítí,
- spoluvytváření vzájemné důvěry a příznivého „klimatu“ v regionu, např. vhodnou mediální politikou apod. *)
*) Mluvíme-li o podpoře, nemáme na mysli pouze podporu finanční. Důležité je také stanovení jasných cílů, vytváření konsensu a podpora vzájemné spolupráce na jejich dosažení.

Pro názornost uvádíme modelový příklad:

Na univerzitě vznikne jako výsledek výzkumu invence, která je pravděpodobně aplikovatelná v praxi, a studenti či pracovníci univerzity se proto rozhodnou založit firmu. Univerzita má program, jak vznik takové firmy podpořit. Jedná se o využití jejího know-how, protože univerzita je vlastníkem práv, a dále o využití jejích odborných a jiných kapacit. V tomto stadiu je vhodné, když existují státní či regionální programy, které vznik takové firmy umožňují. Vznikající firma (tzv. spin-off firma) je umístěna do inovačního centra, které jí poskytne nejenom vhodné prostory, ale rovněž vlastní či zprostředkované poradenské služby včetně stálé vazby na odborná pracoviště univerzity a finanční instituce. Po odchodu z inovačního centra má firma možnost přejít do vědeckého parku, nebo do jiných prostor vhodných pro podnikání. Je zřejmé, že tento mechanismus snižuje riziko neúspěšnosti takové firmy a přispívá k jejímu rozvoji. Firma se tak stává zajímavou pro finanční instituce, které se zabývají investováním do rozvíjejících se technologicky orientovaných podniků.

Možné role kraje (případně mikroregionu) například jsou:

- podíl na vzniku a činnosti inovačního centra,
- podíl na vytvoření vhodných podnikatelských prostor (např. i vědecký park),
- podíl na vzniku a činnosti např. technologicky orientovaného investičního fondu,
- odstranění či zmírnění byrokratických bariér, propagace,
- pomoc při navazování spolupráce (např. prostřednictvím partnerských regionů)
- a další aktivity, které jsme zčásti uvedli výše a které si kraje samostatně najdou a využijí.

Inspiraci viz:

1. Komárek Pavel „Výzkum vzdělávání, podnikání a zaměstnanost“ Soubor textu 2 / 2.3MetodRLZ.Prilohy.doc - str. 52
2. Lubomír Kostrouh „Inspirace z knihy "Světové technopole"“ Soubor textu 2 / 2.3MetodRLZ.Prilohy.doc - str. 56

3.4 Veřejné služby kraje

Aby kraj byl přitažlivý pro potřebné špičkové odborníky s mezinárodními zkušenostmi a vysokou, mezinárodně uznávanou odborností, bude nutné, aby se kraj zaměřil především na ty veřejné služby, jež mají rozhodující vliv na efektivní výkon profesí a na kvalitu života obyvatel kraje. Jde o služby, jež mají nejen národní, ale také výraznou regionální dimenzi. Současně pro rozvoj kraje je potřebné zajistit žádoucí strukturu a vysokou úroveň veřejných služeb, jež vychovávají a vzdělávají odborníky.

Jde tedy o následující veřejné služby, jež mají rozhodující vliv na kvalitu života a ovlivňují přitažlivost kraje:

- vzdělávací a kvalifikační systém
- zdravotnictví a další sociální služby
- bezpečnost v kraji
- životní prostředí
- kultura
- rekreační služby a sport
- doprava a informační spoje
- technická infrastruktura

3.4.1 Analytické hledisko

Z hlediska rozvoje kraje jsou tedy klíčové následující otázky:

- Jaké odborníky pro jednotlivé typy veřejných služeb kraj potřebuje, aby tyto služby byly zajištěny na standardní a pokud možno na nadstandardní (nadprůměrné) úrovni?
- Co kraj může a měl by udělat pro zvýšení přitažlivosti kraje pro odborníky, případně jak zvýšit úroveň těch odborníků, kteří jsou na kraj vázáni?
- Jaké pobídkové systémy pro veřejné služby by vedly co nejvíce k naplňování potřeb jejich zákazníků a současně byly úsporné?

Při analýze poptávky a potřeb veřejných služeb po lidských zdrojích je nutné nevycházet jen z extrapolací a setrvačných přání managementů ve veřejných službách, ale také z mezinárodních standardů a trendů a porovnání úspěšnými a úspornými systémy služeb v konkurujících regionech a státech. Jinak hrozí riziko neúměrného růstu nákladů na tuto sféru nebo naopak její velmi nebezpečné poddimenzování. (Viz již zmíněné zkušenosti ze zavádění systému pobídek pro soukromou správu veřejných služeb v Británii.)

Pro začínající kraj se tak sice velmi výrazně rozšiřuje okruh uživatelů lidských zdrojů, kteří mají podstatný vliv na konkurenceschopnost kraje, avšak postupně a výběrově kraj se musí soustředit na ty nejdůležitější uživatele z této skupiny, jež budou mít v daném okamžiku klíčový vliv na přitažlivost kraje pro ty kvalifikované lidské zdroje, které přinášejí výhodnější „hloubku výroby“ a služeb a vyšší kvalitu a stabilitu zaměstnanosti.

3.4.2 Hledisko regionální podpory veřejných služeb kraje

Podpora rozvoje lidských zdrojů ve veřejných službách má mnoho společných rysů s podporou lidských zdrojů v oblasti podnikání. Jde zejména o tyto oblasti podpory:

- podpora vzdělávání a kvalifikačních programů pro zaměstnance, manažery a podnikatele v oblasti veřejných služeb,
- podpora pro modernizaci managementu v oblasti veřejných služeb a jejich přiblížení zákaznický orientovanému managementu v komerční oblasti,

Viz například podpora rozšíření výsledků z řešení projektu Phare zaměřeného na řízení lidských zdrojů v nemocnicích, NVF 2000

- podpora výměny zkušeností a poznatků z řízení veřejných služeb a z řízení komerčních firem,
- podpora přitažlivosti klíčových veřejných služeb v kraji pro potřebné odborníky poskytováním specifických krajských výhod a stimulačních programů,
- atp.

3.5 Správní a politický systém kraje

Správní a politický systém obnoveného krajského uspořádání v ČR bude podstatnou měrou ovlivňovat konkurenční schopnost lidských zdrojů těchto teritorií. Každý kraj bude postupně dotvářet na základě svých zkušeností představu, jaké lidské zdroje (odborníky) bude potřebovat pro naplnění nezbytných činností, jež vyplývají především z přenesených působností kraje a dalších činností stanovených zákonem. Kraje se nebudou moci omezit jen na tyto závazné činnosti plynoucí ze zákona. Nároky na lidské zdroje budou určovat přirozené funkce kraje, jež povedou k naplnění jeho poslání nejen na srovnatelné úrovni s ostatními evropskými regiony, ale také k využití příležitostí, jež bude pozice kraje nabízet, aby bylo možné zvýšit jeho konkurenceschopnost a posílit zaměstnatelnost lidí v kraji na žádoucí kvalifikační úrovni.

Pro kraj bude důležité si ujasnit klíčové úlohy, jež bude muset řešit a pro ně také stanovit nároky na jednotlivá pracovní místa a cesty, jak tyto nároky naplnit - např. školní příprava, speciální vzdělávací a kvalifikační programy, stáže, nábor a výběr pracovníků v oblasti veřejné správy kraje, výběr, hodnocení, systém odměňování atp. Půjde o to, aby se kraj dostal na špičkovou, mezinárodně srovnatelnou úroveň v oblasti své vlastní veřejné správy. Pro tyto potřeby bude nutné také mezinárodní porovnání (benchmarking) a přehled úspěšných praktik evropských regionů na úrovni našich krajů.

Do nové polohy se také dostávají lidské zdroje pro krajské sítě různých neformálních odborných a zájmových seskupení a jejich vedení. Kraje mají přirozenou tendenci tyto sítě budovat, protože efektivita těchto sítí do značné míry ovlivňuje úspěšnost strategických politik regionů. Jednou ze součástí těchto sítí by měly být Rady pro RLZ a vzdělávání, ale tyto sítě jsou bohatší, a proto přirozené, neformální vedení a koordinace této sítě ze strany krajských správních autorit bude mít rozhodující vliv na úspěšnost strategického managementu RLZ v kraji.

Do popředí se dostává v tomto období vzdělávání a zvyšování informovanosti (semináře, workshopy, diskuse, metodiky atp):

- volených představitelů krajské samosprávy,
- manažerů a specialistů správy kraje
- účastníků sítí rozvoje kraje, například Rad pro RLZ a vzdělávání.

Kromě vzdělávání ve specializovaných odbornostech považujeme za důležité se zaměřit na ty okruhy vzdělávání a výcviku, jež povedou co nejdříve k naplnění konceptu "učícího se kraje". *)

*) Koncept učícího se kraje by měl vycházet z přístupu, jenž učící se organizaci chápe nejen jako školící se organizaci, ale jako organizaci, jež je schopná řešit zcela nové situace a učit se v průběhu těchto řešení. To ovšem vyžaduje právě velmi intenzivní a kreativní interaktivní management.

Zatímco nové věcné poznatky například z oblasti RLZ by krajským autoritám měly zajistit navrhované inspirační databanky (*viz návrh na inspirační databanky, kapitola 6*) a další systémy pro distanční vzdělávání, pro posílení schopnosti krajských autorit a specialistů řešit složité problémy strategického managementu je žádoucí živé interaktivní vzdělávání a výcvik v kreativních metodách řešení složitých problémů, prognózování, rozhodování a posilování spolupráce a kooperace.

Proto považujeme za žádoucí zaměřit se zejména na následující okruhy vzdělávání:

- strategický management regionu a jeho konkurenceschopnost v globalizovaném světě

- metody týmového a kreativního řešení složitých problémů
- týmové prognózování vývoje složitých jevů v kraji
- spolupráce, vyjednávání a řešení konfliktů
- řízení složitých manažerských a projektových sítí
- kultura a leadership v kraji
- informační systémy na podporu rozhodování v kraji
- atp.

Tato témata by měla být učena pomocí týmového řešení přirozených, reálných modelových úloh a situací, s nimiž se lidé při řízení kraje a vzájemné spolupráci setkávají.

Politický systém kraje bude rovněž vyžadovat v zájmu konkurenceschopnosti vysokou úroveň politické reprezentace, tedy lidských zdrojů, zahrnující:

- rozvinutou demokratickou kulturu zastupitelské demokracie
- vysokou míru věcných znalostí
- porozumění pro problematiku rozvoje lidských zdrojů v kraji
- široký mezinárodní rozhled a schopnost uvažovat v kontextu globální konkurence národů a regionů

Politické strany samy budou mít zájem na kvalitním politickém a odborném vzdělávání svých současných i potenciálních reprezentantů v krajských orgánech. Navíc z podhoubí krajských uskupení politických stran přirozeně vyrůstá správní elita nejen pro kraje, ale i pro národní úroveň. Tato oblast přesahuje ovšem již správní funkce kraje. Připomínáme ji však proto, že mohou v rámci kraje vznikat politické dohody, jež budou podporovat rozvoj politické kultury kraje a občanské vzdělanosti a angažovanosti v zájmu rozvoje kraje jako celku.

Opět by měl být východiskem benchmarking s obdobnými regiony se silnou samosprávou v EU a dalších zemích, protože půjde o to, aby krajské politické reprezentace co nejrychleji dokončily cestu k překonání českého provincialismu. Ten by totiž jinak nadále ohrožoval nejen krajskou, ale i národní politickou scénu, neboť ta na nově konstituovaných krajích bude silně záviset.

4. HLAVNÍ AKTÉŘI STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU RLZ

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 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 smyslu je také třeba hodnotit současnou soustavu zákonů a předpisů, vymezujících pozice jednotlivých článků strategického managementu RLZ, 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.

Následující text ve velmi stručné podobě naznačuje hlavní role (funkce) jednotlivých úrovní a typů aktérů, kteří se na strategickém managementu RLZ podílejí. Jde spíše o ideální rozvahu, či přesněji jednu z variant takové rozvahy. Nejde o reprodukci kompetenčních zákonných norem, ale o snahu hledat organizační "logiku", vyplývající z řídicích úloh, které jednotlivé stupně strategického managementu RLZ budou řešit *).

*) Přitom je možné se poučit i z oblasti organizace velkých firem a podnikatelských sítí, kde míra centralizace i decentralizace i "spontánní" koordinované spolupráce je stále velmi živou a nedořešenou otázkou, pro níž je příznačný stálý příliv a odliv decentralizačních a centralizačních tendencí: zčásti v závislosti na změnách situace a technologiích managementu, zčásti na módních vlnách.

Pro orientaci viz Schéma základních vztahů mezi aktéry strategického managementu RLZ na úrovni kraje (In: 2.2Metodika-Schemata.ppt)

4. 1 Národní úroveň

Národní úroveň managementu RLZ prochází přirozeně po vzniku krajů závažnými změnami. Její podstatné funkce se ale v podstatě posílí, protože jsou nezastupitelné. Přirozené procesy spojené s politickým tlakem v kraji a podporované principem subsidiarity ovšem

povedou k přenesení řady kompetencí a činností na kraje. Na druhé straně konkurenční úspěšnost krajů bude nadále záviset na celonárodní úrovni, na národní strategii a národních politikách, na universálně platných pravidlech (zákonné normy) a na zajištění (garantování) jejich dodržování, a tedy i na jednotném výkonu správních činností. To se týká zejména služeb zaměstnanosti a do značné míry i vzdělávání. Kraje také budou silně závislé na informační podpoře z národní úrovně (mezinárodní i vnitrostátní trendy a srovnávací výzkumy - benchmarking).

Hlavními a trvalými funkcemi národní úrovně patrně bude především:

- (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 jednotné 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 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 není účelné a ekonomicky únosné zajišťovat na nižších úrovních. (*Viz například Inspirační databanky pro strategický management RLZ atp.* *)
- (ix) atp.

*) Zajištění koordinačních, analytických, výzkumných, informačních a konsultačních služeb v souvislosti s rozvojem lidských zdrojů bude mít stále vyšší význam. Z ekonomických i dalších důvodů je nutné tyto služby rozvinout na národní úrovni. Z tohoto hlediska jde o velmi podceněnou oblast, kterou je třeba urychleně dobudovat.

4.2 Úroveň NUTS II

Jde o regiony soudržnosti dle zákona č. 248/ 2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje.

Funkce regionů NUTS II je významná ve střednědobém horizontu a z hlediska financování RLZ již v blízké budoucnosti bude mimořádně důležitá. Stručně vyjádřeno:

Regiony NUTS II budou představovat základní územní jednotky, ve kterých bude realizován regionální operační program. Přitom i sektorové operační programy budou mít regionální dimenzi, tj. budou sledovat alokaci prostředků na projekty podle jednotlivých regionů soudržnosti.

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 vytváří jeden region NUTS II, budou spolupracovat i v dalších oblastech a sférách, např.

- (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).

4.3 Úroveň krajů

Na nové kraje je možné se dívat jako na zpočátku sice poněkud umělé administrativní celky, které se ovšem budou přirozeně vyvíjet k politické, ekonomické a částečně i kulturní a sociální integritě a kohezi. Navíc kraje byly formovány kolem tradičních kulturních, správních a ekonomických center a těžišť, jež budou přirozeně posilovat pocit územní sounáležitosti a identity.

Kraje ČR jsou silnými politickými subjekty, přes něž se bude bezprostředně formovat politické zastoupení zejména v Poslanecké sněmovně, a tedy budou mít velmi silný vliv na utváření politického a správního systému státu. Tento jejich vliv je navíc podpořen právem zákonodárné iniciativy krajských zastupitelských sborů.

Kraje jsou narozdíl od obcí včetně velkých měst a mikroregionů 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 i jejich realizaci a pro adresnou podporu mikroregionálních aktivit. Narozdíl od mikroregionů mají kraje jasný a přehledný systém samosprávy, zatímco mikroregiony jsou reprezentovány jen shromážděním starostů a primátorů.

Z hlediska současného systému financování místní a regionální samosprávy však kraje mají velmi omezenou váhu. To lze ilustrovat na objemu finančních prostředků věnovaných na investice. Města a obce věnovala v roce 2000 na investice cca 54 mld. Kč, což je výrazně více, než nejen dovolí finanční možnosti krajů, ale i více než věnuje státní rozpočet (42 mld. v roce 2000). Již z těchto údajů vyplývá mimořádná role měst a obcí v budoucím spolufinancování podpůrných programů a to je také důvodem, proč města a obce musí být dostatečně zastoupeny ve výborech pro regionální rozvoj. Naopak kraje by měly disponovat podle dosavadních návrhů na investiční akce cca 10 mld. Kč. *) Vzhledem k velkému vnitřnímu zadlužení majetku převedeného na kraje je zřejmé, že kraje budou mít velmi omezený prostor financovat nové rozvojové projekty. Zásadní je však skutečnost, že rozhodující část investic měst a obcí směřuje do technické infrastruktury, zatímco projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů (kromě standardních projektů typu oprava školy) je dosud jen velmi málo.

*) Částka určená krajům ze státního rozpočtu je stále předmětem sporů a vývoje. Lze ovšem očekávat, že vliv krajů na rozpočet se bude postupně zvyšovat.

I když obce zcela přirozeně v oblasti lidských zdrojů i v ostatních sektorech budou sledovat své zájmy, jejich naplnění budou muset přizpůsobit celkovým dlouhodobým trendům a možnostem v kraji a jeho záměrům. Kraje ovšem budou právě v oblasti lidských zdrojů 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.

Na kraje je také nutné se dívat nejen z hlediska správy, ale také podstatně více jako na neformální, vnitřně silně motivovanou a značně soudržnou síť vztahů mezi správou kraje a detašovanými správními jednotkami státu, s úřady práce, s velkými i menšími firmami, se 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 kraje jsou nové, a tedy vznikla šance vytvořit moderní systém, který bude kooperovat s dalšími subjekty. Naopak zřejmou nevýhodou ČR v této oblasti jsou omezené zkušenosti s regionální samosprávou, kdy bude několik let trvat, než se kraje naučí "hrát svou roli" a vytvoří si vazby a respekt u ostatních lokálních a regionálních aktérů.

Komplexní přístup ke kraji jako přirozené sociálněekonomické jednotky, a nejen jednotky správní, vede k potřebě vytvořit **krajské rady pro RLZ a vzdělávání**, protože jednou z jejich hlavních funkcí bude 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 pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, neboť jako předsedové těchto rad mohou lépe propojovat samosprávu a správu kraje s fungováním celé sítě aktérů RLZ v kraji.

4.4 Mikroregionální úroveň

Města, obce a jejich seskupení (mikroregiony - pojaté jako přirozené spádové oblasti) budou hrát nadále značnou roli v oblasti RLZ. Je možné očekávat, že se budou moci opřít o strategické vize a koncepce kraje a současně budou mikroregionální strategie jejich důležitými stavebními kameny. Problémem však je dosavadní převažující důraz měst a obcí na technickou stránku RLZ, tj. zejména péči o stavební stav škol používaných k zajištění povinné školní docházky dětí apod. Města a obce zpravidla nemají dostatek zkušeností s aplikací moderních přístupů k RLZ. Okruh aktivit, která v oblasti RLZ města a

obce vyvíjejí, je poměrně omezený. Některá města např. zajišťují zaměstnanost tím, že se spolupodílejí na zřizování veřejně prospěšných pracovních míst. Jakkoli jsou tyto aktivity potřebné, jedná se o velmi pasivní formu - tj. řešení důsledků nezaměstnanosti některých osob na běžném trhu práce, zatímco nutný je aktivní podíl měst a obcí na programech celoživotního vzdělávání, které mají problémům se zaměstnaností předcházet.

Strategický management RLZ bude proto mít velmi silnou vazbu ke klíčovým městům kraje a mikroregionům. Tento vývoj bude možná ještě dost dynamický. 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 hlavními nositeli mohou být úřady práce, protože budou narozdíl od krajské úrovně jedinými legitimními reprezentanty (byť centrální státní správy) daného mikroregionu. *(Ale vztahy se mohou ještě více komplikovat, pokud se mikroregiony nebudou krýt s dosavadní strukturou okresů.)*
- (iii) Města (v menší míře obce) budou nadále financovat vznik průmyslových zón, velká města půjdou ještě dále (inkubátory, parky 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 - viz podklad *Johna Corcorana - úvodní studie ...*), a to ve spolupráci s krajskou úrovní i okolními mikroregiony. *(Může se přitom jednat o relativně finančně méně náročné projekty, avšak na druhou stranu o projekty, jež kladou značné nároky na kvalitu zpracování, invenci a organizační schopnosti.)*
- (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. *(Viz příklad Irska: Barrett, Tony: Prezentace FÁS International Consulting LTD - Soubor textu 3 / 3.7Barrett-prednaska.doc + 3.6Barrett-folie.ppt)*
- (vii) atp.

Výše uvedený přehled je neúplný a má podnítit klidné a věcné diskuse v atmosféře současných kompetenčních sporů. Ukazuje se také, jak je důležité rozhodně budovat systém strategického managementu rozvoje lidských zdrojů a pochopení jeho specifík. 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, na budování a podpoře legitimních neformálních skupin, jež jsou propojeny do rovněž 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 Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc a "*Schéma vyjadřující složitost koordinačních vazeb při strategickém managementu RLZ na krajské úrovni*" str. 58 kapitola 5 ad 1.)

V zájmu prosazení žádoucího přístupu ke strategickému managementu rozvoje v krajích navrhuje 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**, jejíž funkcí by bylo 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 rozvoj lidských zdrojů**.

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:

*) Konkrétní případové studie z jednotlivých krajů budou tvořit přílohu této metodiky.

- 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 měla vzniknout v tomto roce 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.

„Vybrané požadavky EU na institucionální struktury při realizaci strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR“ viz. Příloha 9, *Jiří Blažek*, In. Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc str. 16

5. ÚLOHY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU RLZ 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 management 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 je klíčové rozhodnutí pro daný časový úsek, protože na něm především závisí, zda se management v daném časovém úseku zabývá správným výběrem témat své činnosti a zda alokuje svou kapacitu a zdroje (většinou nedostatkové) na to podstatné, co umožní situaci zvládnout, udržet a posílit si svou konkurenceschopnost.

Určení strategických úloh managementu je základem moderního pružného pojetí strategického managementu obecně. Struktura strategických úloh RLZ kraje by měla být stanovena v úzkém vztahu k úlohám vedení kraje jako celku. (*Popis metodiky, jak určit aktuální strategické úlohy managementu bude součástí inspirační databanky, Banka metod analýz a prognóz, viz kapitola 6.*)

Určení strategických úloh managementu RLZ má přednost před ostatními strategickými rozhodnutími z následujících důvodů:

- Řešení aktuální situace může mít v daném okamžiku přirozenou prioritu před dlouhodobými strategickými úvahami (například před zpracováním vize), a to dokonce právě v zájmu budoucnosti.
- Výběr úloh rozhoduje o tom, zda se management zaměří na ty správné problémy, jež nejvíce ovlivňují naplnění základních cílů, záměrů atp. kraje a lidí v něm.
- Výběr úloh zachycuje vztahy mezi jednotlivými problémy - příčiny, faktory, příležitosti atp.
- Výběr prioritních úloh umožňuje ve správný čas koncentrovat limitované, nyní v krajích teprve vznikající, řídicí kapacity a další zdroje na správný okruh problémů odpovídající situaci.

Modely strategických úloh RLZ jednotlivých krajů budou přirozeně velmi dynamické a silně individuální, závislé na konkrétní situaci. 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 je 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. Proto také periodické dlouhodobé programovací a plánovací úlohy, požadované z národní úrovně, mohou v kritických situacích kraje hrát druhořadou roli.

V metodickém průvodci strategického managementu RLZ jako příklady stručně popisujeme jen vybrané průřezové úlohy strategického managementu RLZ kraje, jimiž 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, podnikatelská a etická kultura kraje (étos kraje)
3. Komunikační a kreativní potenciál kraje
4. Marketing lidských zdrojů kraje

Ad 1) Organizace strategického managementu RLZ v kraji

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. Viz například úřady práce, jež jsou podřízeny MPSV, firmy, 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, na budování a podpoře legitimních neformálních skupin, jež jsou rovněž propojeny do neformálních sítí atp.

To vše vyžaduje značně pružný přístup, schopnost vytvářet šířeji 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 a budování a udržování neformálních aktivních sítí, aby byla plně využita výhoda vedle sebe operujících na sobě nezávislých subjektů v kraji (multisubjektový management).

Efektivní struktura strategického managementu bude mít pravděpodobně následující podobu:

Základní instituce nezávislé tvorby politické vůle v kraji

- (i) zastupitelstvo a rada zastupitelstva jako rozhodující orgán demokratického zastoupení kraje, jeho stranické kluby,
- (ii) výbor zastupitelstva pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost,
- (iii) rada ředitelů úřadu práce v kraji,
- (iv) regionální odborová rada,
- (v) krajská rada zaměstnavatelských a podnikatelských svazů,
- (vi) krajský orgán Hospodářské komory,
- (vii) rada starostů a primátorů,
- (viii) atp.

Nezávislé instituce podstatně ovlivňující zaměstnanost a vzdělání v kraji

- (i) velké firmy
- (ii) vysoké školy
- (iii) CzechInvest
- (iv) banky
- (v) poradenské organizace
- (vi) atp.

Hlavní koordinační autority strategického managementu RLZ:

- **hejtman**, jeho vztah k rozvoji lidských zdrojů a schopnost koordinovat a plnit roli neformálního zosobnění role morálního a intelektuálního leadera kraje,
- **zástupce hejtmana pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost** a jeho schopnost působit jako hlavní osobnost koordinace a vedení (leadership) v oblasti lidských zdrojů,
- **rada kraje** jako výkonný orgán zastupitelstva v oblasti samostatné působnosti kraje, který má významné rozhodovací pravomoci a vysoký koordinační potenciál,

- **krajská rada pro rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání**, jako nástroj strategického managementu RLZ, usnadňující budování konsensu partnerů a odbornou koordinaci jejich aktivit,
- **výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost** zastupitelstva kraje jako významný subjekt spoluvytváření politické vůle a politického konsensu v kraji,
- **další rady, týmy** ustavené podle konkrétní situace kraje a jednotlivci s neformální autoritou (např. rady ředitelů různých typů škol a vzdělávacích zařízení, různé typy koordinačních týmů typu "task force" atp.)
- **atp.**

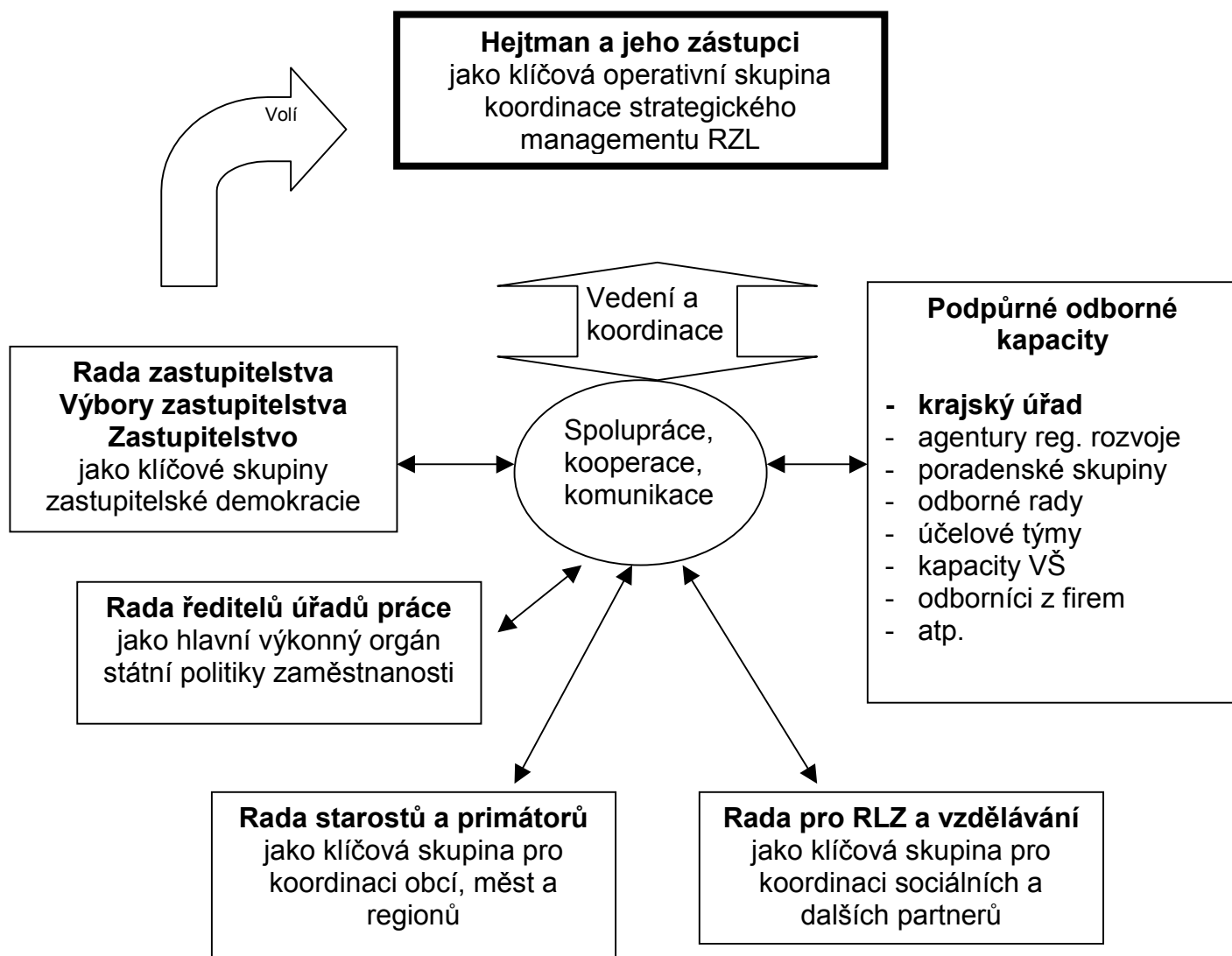
Podpůrné odborné kapacity

- krajský úřad
- agentury regionálního rozvoje
- poradenské skupiny
- odborné rady
- účelové týmy
- kapacity VŠ
- odborníci z firem
- atp.

Složitost a závažnost těchto naznačených koordinačních vztahů vyžaduje, aby byly v kraji urychleně:

- vyjasněny dlouhodobé priority v managementu RLZ - zejména na úrovni hejtmána, zástupců, rady a hlavních představitelů sociálních partnerů
- stanoveny prioritní úlohy strategického managementu RLZ
- masivně bylo podporováno konsensuální a kooperativní klima
- byla vytvořena základní síť kooperujících partnerů a odborných kapacit pro strategický management RLZ v kraji
- koordinační aktivita se začala prosazovat prostřednictvím praktických kroků, byť za cenu korekce omylů a chyb.

Schéma vyjadřující složitost koordinačních vazeb při strategickém managementu RLZ na krajské úrovni



2. Výkonnostní, podnikatelská a etická kultura kraje (étos kraje)

Nová správní reprezentace kraje má jedinečnou příležitost začít intenzivně podněcovat a podporovat rozvoj výkonnostní kultury kraje (aktivní pracovní, podnikatelské, etické atp. postoje) a tuto konkurenceschopnou kulturu učinit součástí "značky" kraje, respektive jeho pověsti mezi investory .

Jde o takové hodnoty a postoje, jež:

- přitahují investory,
- udržují je v kraji,
- podporují drobné a střední podnikání
- vytěsňují sklon k pasivitě a sociálnímu parazitismu,
- vytěsňují sklon k neochotě až úzkosti přijímat riziko a nepohodlí aktivity,
- vytěsňují sklon k podvodům a zahrnují toleranci ke zločinu atp.

Vytváření výkonnostní kultury kraje, jež by samozřejmě měla mít oporu v celostátním politickém vedení, obsahuje řadu symbolických aktivit, projevy, články, přesvědčování, vytváření vzorců chování, změny pobídkového systému, poskytování věcné i symbolické podpory podnikatelsky i zaměstnanecky aktivním občanům kraje atp.

Inspiraci, jak vytvářet výkonnostní kulturu v kraji, lze hledat:

- a) u úspěšných firem (u nás firma Baťa mezi válkami, dnes Firma Papiirus, Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav, v zahraničí řada firem jako např. 3M, McDonalds, GeneralMotors, Shell, Ford, atp.)
- b) u úspěšných regionů v zahraničí (*Příklady se v budoucnosti stanou součástí inspirační databanky úspěšných praktik - viz kapitola 6*)

Pro vytváření a posilování výkonnostní kultury kraje je možné například použít:

- přednášky, vystoupení a články představitelů kraje,
- zásadní podporu aktivních forem adaptace lidí na potřeby trhu práce,
- vytváření pocitu zvláštnosti kraje, jeho potenciální síly,
- tisk a sdělovací prostředky,
- diskuse a workshopy s významnými aktéry RLZ,
- příkladnou účast autorit kraje v řešení situací významných pro zaměstnanost, podnikání a růst kvalifikačního potenciálu kraje,
- popularizace úspěšných případů,
- atp.

V krajích bude užitečné uspořádat tvůrčí workshopy (*Viz databanka postupů a metod tvorby a řízení programů, plánů a projektů, kapitola 6*) k řešení této u nás nezvyklé úlohy. Kraje přitom budou volit své postupy, jež budou součástí

jejich konkurenčních výhod. Hlavně bude důležité překonat domácí hrubě fatalistický a materialistický stereotyp, že se v této oblasti nedá vlastně nic dělat.

3. Komunikační a kreativní potenciál kraje

Rozvoj lidských zdrojů závisí na schopnosti velkého počtu subjektů z různých sektorů, institucionálních linií, úrovní správy atp. úspěšně komunikovat, kooperovat a tvořivě řešit problémy. Jde také o komunikování a kooperaci s investory a manažery z různých zemí a v multietnickém prostředí světových firem. Tato komunikace by měla směřovat jako všude ve světě ke kooperaci a kreativnímu řešení problémů opírající se o poznatky multikulturního managementu.

Před strategickým managementem kraje tedy budou stát obdobné úlohy jako před vedením firem:

- podpora zvládnutí aplikací kreativních metod při řešení problémů RLZ v kraji
- podpora kooperativních praktik při řešení rozdílných názorů, přístupů, rozdílných zájmů a konfliktních situací
- podpora schopnosti klíčových aktérů RLZ v kraji komunikovat a spolupracovat se zahraničními partnery a v multietnickém prostředí
- atp.

Tyto procesy již v krajích často probíhají, ale potřebují systematickou a promyšlenou podporu, abychom se nejdříve přiblížili k vyšší úrovni světového standardu.

(Doporučené postupy by měly být součástí databanky úspěšných praktik - viz kapitola 6.)

4. Marketing lidských zdrojů kraje

Marketingový přístup prolíná celým strategickým managementem rozvoje lidských zdrojů, a tedy i celou touto metodikou. Jeho základem je nezbytná snaha učinit kraj co nejvíce a nejdříve atraktivní pro investory, přilákat a udržet je v kraji. Řešení problému sladění poptávky a nabídky lidských zdrojů v kraji je východiskem úspěchu na národním i mezinárodním trhu práce a tedy také výchozím předpokladem úspěšného marketingu lidských zdrojů v kraji. (Viz kapitola 2 a 3 této metodiky.)

Marketing lidských zdrojů kraje je závažná integrující úloha strategického managementu, protože kromě výchozího úsilí o přizpůsobení nabídky lidských zdrojů poptávce (vytváření vzdělávacích a kvalifikačních profilů) , zahrnuje

ještě řadu dalších, psychologicky citlivých aktivit, orientovaných na další aspekty atraktivity lidských zdrojů i samotného kraje jako místa a na schopnost autorit kraje vytvářet, propagovat, "prodávat" a "dodávat" přednosti kraje z hlediska lidských zdrojů žádoucím zákazníkům.

Marketing lidských zdrojů zaměřený na zaměstnanost a podporu podnikání přirozeně musí vycházet z elementárního faktu, že zaměstnanost v kraji záleží na přitažlivosti relevantních charakteristik kraje pro dva nejdůležitější typy zákazníků kraje: *)

*) V kontextu strategického managementu lidských zdrojů a zaměstnanosti se nezabýváme marketingem kraje z hlediska jeho atraktivity pro turisty nebo pro obyvatele obecně. Širší pojetí teritoriálního marketingu viz Příloha 10: Straka Jaroslav „Marketing lidských zdrojů“
In: Prilohy.doc – str. 21

- investoři - podnikatelé, kteří vytvářejí, nebo by mohli v kraji vytvářet pracovní místa,
- "majitelé" nedostatkových profesí, žijící v kraji a zejména mimo něj.

Uspokojení požadavků pro tyto dva typy zákazníků se vzájemně podmiňují, protože přitažlivost kraje pro odborníky s nedostatkovými kvalifikacemi jsou součástí atraktivity kraje pro investory a přítomnost kvalitních investorů současně přitahuje nedostatkové odborníky.

V tomto smyslu je třeba chápat jako východisko aktuální úlohy "marketing lidských zdrojů kraje" zásadní rozvahu založenou na tak zvaném marketingovém mixu: produkt, cena, propagace a distribuce, to jest:

- 1) jak v daném okamžiku co nejrychleji zvýšit atraktivitu lidských zdrojů a jejich faktorů pro investory a také výhod kraje pro nedostatkové profese *) (*design produktu*),
- 2) jak udržet na konkurenční úrovni cenu lidských zdrojů přitažlivou pro investory i zaměstnance a specialisty (*cena produktu*),
- 3) jak pozitivní rysy atraktivity co nejefektivněji propagovat a prodávat (*propagace a prodej*),
- 4) jak operativně usnadnit dostupnost lidských zdrojů pro investory (dojíždění, ubytování, byty, usnadnění životních podmínek pro zahraniční manažery a speciality, podpora rekvalifikací například s předstihem atp. a dostupnost výhod kraje pro nedostatkové profese (*distribuce*)).

*) Výhody kraje pro nedostatkové profese (ubytování, školy, bezpečnost, životní prostředí atp. - kapitola 2 "Klíčové procesy strategického managementu RLZ v krajích") mají velký význam, protože mají vliv na hloubku produkce, na mzdy, na konkurenceschopnost investora a tedy i jeho ochotu v kraji investovat a vytvářet pracovní místa.

Terminologie marketingu může ovšem někomu připadat příliš tvrdá, ekonomizující až nelidská. Budou-li ovšem politické autority kraje různého zaměření důsledně usilovat o co nejvyšší možnou a vysoce kvalitní a stabilní

zaměstnanost v kraji, může důsledná tržní logika a nekompromisní terminologie marketingové teorie velmi úspěšně přispět k dosažení tohoto vysoce humánního a obecně přijímaného cíle.

Výše uvedená aktuální rozvaha krajských autorit založená na marketingové logice také může být jedním z prvních kroků strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v kraji a v tomto smyslu také jednou z jeho prvních komplexních úloh, která se snaží operativně řešit přitažlivost lidských zdrojů pro investory.

Pro takové rychlé zvýšení atraktivity lidských zdrojů v kraji, řešením úlohy "marketing lidských zdrojů" přinášíme některé podněty, vycházející z marketingového mixu:

ad 1) Jak v daném okamžiku co nejrychleji zvýšit atraktivitu lidských zdrojů a jejich faktorů pro investory a také výhody kraje pro nedostatkové profese (*design produktu*):

- pořádání krátkodobých kursů pro potřebné kvalifikace nebo jejich podpora,
- zpracování přehledu o výhodách lidských zdrojů pro investory v kraji, jejich přenositelných dovednostech,
- zpracování aktuálního přehledu o nedostacích lidských zdrojů z hlediska investorů a realizace akcí, k jejich rychlému odstranění (dotazníky, workshopy atp.),
- rychlé akce vedoucí ke zvýšení výkonnostní, podnikatelské a etické kultury kraje (étos kraje) - viz úloha 2 této kapitoly,
- rychlé vytvoření nebo zformování vzdělávacích a kvalifikačních kapacit, které působí obzvlášť přitažlivě a povzbudivě na investory,
- podpora bydlení a ubytování pro "majitele" nedostatkových profesí,
- podpora dalších charakteristik, zvyšujících atraktivitu kraje pro přítomnost investorů a nedostatkové profese (školy, sociální služby, kultura, sport atp.),
- kreativní workshopy,
- atp.

ad 2) Jak udržet na konkurenční úrovni cenu lidských zdrojů přitažlivou pro investory i zaměstnance a specialisty (*cena produktu*):

- rámcové krajské dohody sociálních partnerů (doplňující národní) o sociálním smíru a růstu mezd,
- podpora bydlení, dopravy do zaměstnání, sociálních a zdravotních služeb,
- příspěvky na rekvalifikace a zvyšování kvalifikace podle potřeb zaměstnavatelů,

- podpora zvyšování atraktivity (kvalifikace, výkonnost, poctivost, flexibilita atp.) lidských zdrojů i při růstu mezd,
- budování průmyslových parků, vědecko-technických parků atp.
- podpora budování infrastruktury
- blízkost universit a jejich zapojení do podnikání
- atp.

ad 3) Jak pozitivní rysy atraktivity lidských zdrojů co nejefektivněji propagovat a prodávat (*propagace a prodej*) :

- zpracování přehledu atraktivních rysů lidských zdrojů v kraji a jeho mikroregionech (jejich konkurenčních výhod),
- zpracování atraktivní nabídky lidských zdrojů kraje,
- cílená propagace a inzerce nabídky lidských zdrojů kraje,
- přímé propagační aktivity krajských autorit ve vztahu k potenciálním investorům,
- využití politické stability a sociálního smíru v kraji pro propagaci lidských zdrojů kraje,
- spolupráce s občany ČR a dalšími krajany, kteří mají vztah ke kraji, při propagaci lidských zdrojů kraje,
- využití zahraničních cest odborníků kraje (výzkumníci, učitelé universit a dalších škol atp.) k propagaci lidských zdrojů kraje,
- pořádání konferencí a seminářů o úspěších (i problémech a potřebách) zahraničních a dalších investorů v kraji,
- propagace programů a originálních akcí kraje v oblasti lidských zdrojů, jež podpořily konkurenceschopnost firem na jejich území,
- propagace podnikatelských hroznů ve spolupráci se sousedními kraji,
- cizojazyčné propagační brožůrky o kraji a jeho lidských zdrojích a jejich snadná dosažitelnost pro všechny, kdo je mohou nějak šířit,
- inzerce kraje v zahraničí,
- jiné formy propagace kraje v zahraničí související s exportem kultury atp.,
- vysoká úroveň péče o podnikatelské a další návštěvy i turisty a podpora služeb v této oblasti,
- propagace širších (obecnějších) výhod a předností kraje (včetně přírodních krás) v souvislosti s příležitostmi pro investování,
- podpora propagace finančních služeb a dalších služeb pro podnikání,
- propagace příležitostí pro vzdělávání zahraničních odborníků v kraji (např. MBA) a jejich rodinných příslušníků: programy pro manželky, vzdělávání pro děti atp.

- důraz na pozitivní reference soukromé i veřejné,
- webové stránky
- internetová komunikace s občanem
- prezentace na veletrzích
- infocentra
- kreativní workshopy
- atp. .

ad 4) Jak operativně usnadnit dostupnost lidských zdrojů pro investory:
 (dojíždění, ubytování, byty, usnadnění životních podmínek pro zahraniční manažery a speciality, podpora rekvalifikací například s předstihem atp. a dostupnost výhod kraje pro nedostatkové profese)

- finanční a další podpora dopravní obslužnosti, rychlé zásahy, o nichž se mluví a jež vyvolávají pozitivní očekávání,
- podpora ubytování a výstavby startovacích bytů pro nedostatkové profese - sdílení nákladů s firmami,
- systém pobídek kraje pro nedostatkové profese,
- systematická péče kraje o zahraniční manažery a odborníky, i jejich rodinné příslušníky, neformální projevy pohostinnosti kraje,
- podpora získávání nedostatkových profesí pro firmy také propagací kraje,
- při propouštění a signalizaci odchodu firem - včasné hledání nových investorů, řešení rekvalifikací, vzdělávání v přenositelných dovednostech a znalostech, např. jazyky, počítačová gramotnost, polytechnické znalosti a dovednosti, ekonomická gramotnost, organizační gramotnost, kreativita atp. ,
- rychlé vytvoření kapacit, které mohou poskytovat příslušný trénink,
- podpora dočasných zaměstnání třeba formou veřejných prací pro ty, kdo jsou připraveni pro nové zaměstnavatele,
- atp.

Všechny tyto náměty bude nutné postupně podpořit a rozšířit pomocí:

- vlastní kreativity managementu RLZ kraje,
- pružné a vstřícné koordinace a podpory z národní úrovně,
- cílevědomého posilování "firemní značky" České republiky jako jednotného a stabilního teritoria excelence lidských zdrojů, v němž kraje jako integrované jednotky působí,
- solidní databanky úspěšných domácích i zahraničních praktik.

6. INSPIRAČNÍ DATABANKY PRO STRATEGICKÝ MANAGEMENT ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola je návrhem, jak informačně podpořit strategický management rozvoje lidských zdrojů v krajích i mikroregionech z pozice národní úrovně. Nezbytným předpokladem vzniku navrhovaného systému inspiračních databank je rozhodnutí centrálních orgánů státní správy (MPSV a spolupracujících resortů) tento informační systém vytvořit, spravovat a trvale financovat.

Inspirační databanky by měly obsahovat podstatné informace a podněty, jež jsou potřebné pro strategický management RLZ v krajích, v sektorech, v neposlední řadě i na národní úrovni a pro potřeby sociálních partnerů. Tyto databanky by také měly sloužit též firmám a široké veřejnosti.

Obsah inspiračních databank bude nutné neustále doplňovat a aktualizovat. Proto je nutné pověřit jejich správou zkušenou instituci, podle našich zkušeností nejlépe Národní vzdělávací fond, který již delší dobu spojuje problematiku zaměstnanosti a vzdělávacího a kvalifikačního systému spolu s koordinací řady fondů a projektů financovaných ze zdrojů EU. V jeho rámci pracuje Národní observatoř pro vzdělávání a trh práce, která již mimo jiné má zkušenosti s vedením mezinárodního projektu "Prognózování potřeby vzdělávání a odborné kvalifikace v zemích procházejících ekonomickou transformací". (Viz příloha č. 11 Winter J.: "Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce" In **Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc**)

Databanky by měly být přístupné široké veřejnosti přes Internet a měly by být součástí specializovaného serveru pro RLZ. (Viz návrh na zřízení informačního systému v oblasti RLZ, který by také sloužil širší veřejnosti při volbě osobního vzdělávacího a kvalifikačního programu - Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR, <http://www.nvf.cz/strategie/>.) Kromě toho by jako doplňková část informačního systému pro RLZ a inspiračních databank měla být na základě kapacit Národního vzdělávacího fondu zřízena a udržována knihovnička základních příruček a publikací.

Inspirační databanky a další soubory informačního systému pro RLZ by měl trvale zpracovávat tým odborníků v oblasti lidských zdrojů, strategického managementu, trhu práce a informatiky, kteří mají také nezbytnou dávku publicistických a novinářských schopností a dovedností. Základní, poměrně malý tým by měl být podporován širokým okruhem spolupracovníků z výzkumných ústavů, vysokých škol, krajů, regionálních agentur a dalších institucí.

Na správě databank by se měl podílet poradní orgán reprezentující Správu služeb zaměstnanosti MPSV i v regionech, krajské autority, spolupracující resorty a sociální partneři a vybraní odborníci. Kolem jednotlivých inspiračních databank by se měl sdružovat tým odborných poradců, kteří by také pomáhali banku usměrňovat a naplňovat potřebnými informacemi.

Za doplňování a aktualizování databanky bude odpovědný její správce a na jejím doplňování i aktualizování by se měli podílet také uživatelé banky.

Správce banky by měl být odpovědný vůči:

- MPSV - Správě služeb zaměstnanosti
- případně Radě pro RLZ při MPSV, nebo mezíresortní radě pro vzdělávání a RLZ.

Inspirační banky a v této souvislosti celý server informací pro rozvoj lidských zdrojů v ČR by měly trvale přinášet nové informace z regionálního, národního i mezinárodního okruhu. Součástí informačního systému a databank by měla být diskusní fóra, jež by měla významně přispět k rychlé výměně zkušeností a ke kreativnímu hledání nejvhodnějších cest řešení aktuálních otázek rozvoje lidských zdrojů.

Inspirační databanky pro RLZ by měly být vedeny velmi úsporným způsobem. Struktura popisu informací by měla být maximálně přehledná, úsporná a doplněná o odkazy na internetové adresy a další zdroje, pokud bude uživatel potřebovat více podrobností. Inspirační databanky pro RLZ je třeba koncipovat tak, aby sloužily praktikům, u nichž je nutné počítat s velkým tlakem na úspory času.

Navrhujeme vytvoření následujících inspiračních databank:

- 1) banka dat a trendů o RLZ,
- 2) banka metod analýz a prognóz RLZ,
- 3) banka úspěšných praktik v oblasti RLZ
- 4) banka postupů a metod tvorby a řízení implementace programů, plánů a projektů v oblasti RLZ
- 5) banka možností jak financovat záměry a projekty RLZ

Současně s předběžnými návrhy na obsah a formu těchto databank přinášíme některé odkazy na informace, již nyní dosažitelné nebo příbuzné, a uvádíme pro názornost příklady obsahu jednotlivých databank.

6.1. Banka dat a trendů

Posláním banky dat a trendů v oblasti RLZ by mělo být poskytovat účastníkům strategického managementu z krajů i dalších úrovní v oblasti RLZ informace a inspirace kvantitativní i kvalitativní povahy, jež zachycují nejen minulost a krátkodobé extrapolace, ale také a 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.

Vedle stálých okruhů sledovaných údajů by se tato databanka měla vyvíjet v závislosti na dotazech a příspěvcích uživatelů banky, rostoucích znalostech správce banky i jejích uživatelů. Proto je navazující výčet typů dat a trendů jen ilustrativní.

Předběžný přehled okruhů sledovaných dat:

- Výběr běžně dostupných statistických dat např. ČSÚ, vázících se k RLZ - přehledy i formou odkazu na internetové stránky a další nosiče.
Viz: Jaromír Pátík: [Soubor textu 2 / 2.4.Metod-Prilohy2](#)
příloha 1 „Informační systém o průměrném výdělků“
příloha 2 „Informační systém o pracovních podmínkách“
příloha 6 „Přehled výstupů státní statistiky práce“
- Statistické přehledy o jednotlivých krajích - jejich ekonomické výkonnosti, kvalifikační složení, hlavní firmy a počty jejich zaměstnanců atp. - zčásti přímá data a zčásti jen odkazy.
Viz: Jaromír Pátík: [Soubor textu 2 / 2.4.Metod-Prilohy2](#)
příloha 3 „Regionální statistika ceny práce“
- Odkazy na adresy internetových stránek, obsahující data o relevantních zahraničních teritoriích (státy, regiony atp.) Přehled těchto odkazů bude doplňován na základě živých dotazů uživatelů banky.
Viz: Jaromír Pátík: [Soubor textu 2 / 2.4.Metod-Prilohy2](#)
příloha 7 „Odkazy na vybrané mezinárodní statistiky, vztahující se k RLZ“
- Přehledy o zaměstnanosti a nezaměstnanosti jednotlivých profesí, vzdělanostních skupin, věkových skupin, pohlaví, absolventů atp. v členění též na kraje a případně i mikroregiony.
Viz: Jaromír Pátík: [Soubor textu 2 / 2.4.Metod-Prilohy2](#)
příloha 5 „Kvalitativní analýza trhu práce – Kartotéka typových pozic“
- Přehledy a prognózy mzdových úrovní v konkurujících teritoriích
Viz: Jaromír Pátík: [Soubor textu 2 / 2.4.Metod-Prilohy2](#)
viz příloha 3 „Regionální statistika ceny práce“
- Mezinárodní přehledy konkurenceschopnosti zemí a regionů (např. *Industrial Competitiveness - Benchmarking Business Environments in the Global Economy*, OECD 1997, *The World Competitiveness Yearbook 2001*, IMD International, <http://www.imd.ch/wcy>)
- Národní a regionální analýzy konkurenceschopnosti (např. *Annual Competitiveness Report (Forfás , Irsko, www.forfas.ie)*)
- Přehledy o zaměstnanosti a nezaměstnanosti jednotlivých profesí, vzdělanostních skupin, věkových skupin, pohlaví, absolventů atp. v členění též na kraje a případně i mikroregiony.
- Prognózy vývoje jednotlivých profesí a poptávky po nich (např. Juile Rawe, "What will be the 10 hottest jobs?... and what jobs will disapeear?" Time, May 29, 2000, str. 52 - 53,
- Sektorové (oborové) analýzy a prognózy zaměstnanosti a změn kvalifikačních nároků (domácí, zahraniční i mezinárodní)

- Přehledy a prognózy mzdových úrovní v konkurujících teritoriích
- Výsledky úrovně a výkonnosti lidských zdrojů v různých teritoriích v závislosti na jejich kvalifikaci, hodnotách, postojích a národní kultuře v oblasti pracovních vztahů a výkonnosti
- Srovnání a trendy v oblasti pracovních vztahů (industrial relations)
- Výběr relevantních článků
- Link na relevantní informace
- ILO

Databanka dat a trendů bude také obsahovat doporučení, kde je možné získat statistiky o lidských zdrojích, jež jsou vydávány zahraničními i domácími institucemi.

Například OECD sestavuje a vydává řadu statistik o lidských zdrojích, které lze získat i na Internetu. Jako příklad uvádíme:

- Database: Labour Market Statistics,
- OECD Employment Outlook,
- OECD International Migration Data,
- OECD Social Expenditure Database,
- Database: Education database,
- Education at a Glance: OECD Database/Indicators
- Katalog knihoven

Dále OECD vydává řadu publikací se vztahem k lidským zdrojům, např.:

- Human Capital Investment – An international Comparison,
- Regional Competitiveness and Skills,
- Literacy in the Information Age: Final Report of the International Adult Literacy Survey,
- Local Economies and Globalisation.

Většina těchto publikací není dostupná na Internetu veřejně a je předmětem prodeje. Proto bude účelné hledat způsoby, jak tyto statistiky, nebo aspoň podstatně údaje krajům z národní pozice zpřístupnit.

Databanka dat a trendů bude také úzce spolupracovat s Regionálním informačním systémem (RIS).

Pro informační obsluhu regionů ČR byl v letech 1999-2000 vyvinut v rámci projektu CBC Phare typový projekt regionálního informačního systému (RIS). Tento projekt byl navržen z datového hlediska stavebnicově (na bázi okresů) tak, aby byl použitelný jak pro regiony založené např. na sdružení obcí, tak pro regiony odpovídající krajskému správnímu uspořádání. Takto pojatý RIS se na úrovni kraje může stát integrální součástí krajského informačního systému (vedle ISOK - informačního systému orgánů kraje resp. vedle dalších subsystémů).

V koncepci RIS byl zabudován princip "datové subsidiarity". Data, která je možno zajistit racionálně v regionu, co nejbližší k jejich místu vzniku, jsou zajišťována v regionech. Na druhé straně ta data, která je účelné zařadit do regionálních informačních systémů, ale která je možno získat efektivněji v centru, budou shromažďována centrálně a do RIS přenášena v pravidelných časových intervalech. Aby tento mechanismus fungoval bylo koncepčně navrženo v první polovině roku 2000 informační zastřešení nazvané Integrovaný regionální informační systém (IRIS).

RIS má čtyři logické části: relační datová základna, mapové podklady a software na jejich správu, analytický modul pro správu dat a jejich analýzy, internetová prezentace dat.

Relační datová základna je rozdělena na část tzv. datového jádra RIS, které je dodáváno do RIS z centra, a na část obsahující vlastní regionální data. Datové jádro RIS obsahuje:

- Registr statistických dat, který obsahuje data okresních a obecních statistik ČSÚ (databáze KROK a MOS) a navíc vybrané deskriptory pro sledování a vyhodnocování regionálních rozdílů,
- Registr rozvojových programů, shrnující informace o podpůrných programech financovaných z mezinárodních zdrojů i ze státního rozpočtu,
- Registr regionálních projektů, který obsahuje informace o projektech zařazených do vybraných rozvojových programů,
- Registr regionálních ekonomických subjektů, obsahující především profily malých a středních podniků a podporující obchodní kontakty všech druhů,
- Registr regionálních administrativních institucí se širokým spektrem kontaktních informací na nejrůznější instituce státní správy i další instituce na podporu regionálního rozvoje,
- Registr obcí, který je vlastně podmožinou registru předchozího a obsahuje kontaktní informace na městské a obecní úřady, doplněné o statistická data o obcích.

Struktura databáze RIS je navržena tak pružně, aby umožnila absorbovat libovolné typy regionálních informací. Výstavba IRIS navazuje na realizaci RIS v jednotlivých krajích. IRIS bude tvořit informační nadstavbu dílčích RIS a využívat jednotné datové základny i jednotné prezentace regionálních dat. IRIS bude zejména obsahovat: regionální statistická data včetně ukazatelů pro sledování regionálních rozdílů (vyhodnocování regionálních disparit v úrovni krajů a okresů), registr ekonomických subjektů, registr administrativních institucí se širokým spektrem kontaktních informací o státní, resp. municipální správě, registr institucí zaměřených na podporu regionálního rozvoje, vědu a výzkum, registr rozvojových programů, registr obcí, regionální portréty krajů a další specifická data.

Soubor programových a organizačních postupů IRIS umožní oboustrannou výměnu dat mezi IRIS a RIS propojení s budovaným monitorovacím systémem strukturálních fondů, účinný mechanismus výběru informací a dat, funkci analytického programového modulu pro vytváření analytických materiálů, zjišťování disparit a průběžnou aktualizaci dat v databázi. IRIS zabezpečí externí prezentaci výstupních dat prostřednictvím internetové sítě s dynamickými prvky a s využitím mapového serveru a dynamickou prezentací. V hlavní nabídce najde uživatel především problémové okruhy odpovídající jednotlivým datovým "pilířům" IRIS a RIS:

- Statistická data získaná z ČSÚ (databáze KROK a MOS),
- Data o regionálních rozdílech,
- Přehled rozvojových podpůrných programů,
- Přehled regionálních projektů,
- Regionální ekonomické subjekty (malé a střední podniky),
- Administrativní instituce,

- Obce.

Z důvodů vyloučení překrývání nově budovaných informačních systémů v ČR byla navázána spolupráce řešitelů systémů RIS a IRIS s řešiteli informačních systémů orgánů kraje (ISOK). Uvedené systémy by se měly doplňovat a v jejich spolupráci dojde ke vzniku komplexnější informační funkce pro potřeby jednotlivých krajů.

6.2 Databanka metod analýz a prognóz RLZ

Posláním databanky metod analýz a prognóz RLZ je poskytovat uživatelům přehled metod analýz a prognóz z hlediska jejich aplikace na oblast lidských zdrojů.

Zdůvodnění potřeby databanky:

- Rozhodovatelé a řešitelé úloh v oblasti RLZ v krajích, sektorech i na národní úrovni mají často velmi rozdílné profesní zázemí, řadu metod sběru dat, analýz a prognóz neovládají nebo je znají jen povrchně a ne zcela správně je aplikují. (Příkladem může SWOT analýza použitá v řadě případů zpracování programů regionálního rozvoje kraje.)
- Při práci dočasných týmů nezbytně složených z partnerů s různým zázemím a odborností by se urychlilo vzájemné porozumění a zefektivnila se společná práce a zvýšila by se potřebná kreativita týmů.
- Současné koncepční, strategické dokumenty trpí popisností, nepřekračují analýzu minulosti, nedokáží zpracovat solidní prognostické modely a připravit inovativní scénáře jako podklad strategických rozhodnutí.
- Metody se v této oblasti stále rozvíjejí, vznikají nové přístupy a nové aplikace, nové modely interpretace jevů a předvídání v oblasti lidských zdrojů, jsou také zřetelnější jejich limity. To vše by mělo být rozhodovatelům a řešitelům v oblasti RLZ zpřístupněno.
- Obecně známé metody mají své specifické aplikace v oblasti LZ a tyto aplikace by měly být snadno přístupné řešitelům a rozhodovatelům v oblasti RLZ.

Jde zejména o tyto metody:

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. atp.

Struktura popisu jednotlivých metod:

- 1) Název metody
- 2) Původ metody
- 3) Stručný popis metody a odkazy na podrobnější popis
- 4) Oblasti použití

5) Podnětné případy použití a odkazy na ně

Členění může být také předmětné - například:

- metody sektorových analýz a prognóz,
- metody prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce (Viz například Příloha č 11, Winter Jaroslav „Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce“ In: Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc).

Budou zahrnuty dále specifické metody, použité k určitému účelu, například:

Metoda konsensuální prognostiky

Metoda byla přejata z Francie, kde se dlouhodobě úspěšně používá. Jde o zjišťování názorů odborníků z praxe. Konfrontace expertních názorů je založená na diskusích v menších skupinách, při zachování určité rovnováhy v zastoupení zaměstnavatelů, asociací, škol různých úrovní, rozhodovací sféry atd. Diskuse jsou vedeny na základě pečlivě definovaných okruhů otázek. Diskutovaná témata většinou vycházejí z potřeby doplnit nedostatek určitých informací či statistických údajů, ověřit nespolehlivá či nejednoznačná data a výsledky šetření nebo jiných kvantitativních nebo semikvantitativních analýz. Podle ideálního scénáře by mělo být dosaženo určité názorové shody zúčastněných odborníků.

Popis použití této metody je obsažen ve studii Kvalifikační potřeby cestovního ruchu v regionu Severozápad, ČR, v rámci projektu LABouratory, Praha NVF 2001, Česká národní observatoř pro odborné vzdělávání, rekvalifikace a trh práce.

6.3 Databanka úspěšných praktik v oblasti RLZ

Posláním databanky úspěšných praktik a metod v oblasti RLZ je poskytovat uživatelům stále oživané přehledy úspěšných řešení různých typů úloh v oblasti RLZ. Tato banka má zejména inspirativní úlohu, je klíčem k benchmarkingu a je jednou z klíčových databank pro kraje i další uživatele.

Základem banky jsou 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 je 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.

Seznam hesel této banky se bude nejvíce přizpůsobovat úlohám RLZ a praxi regionální i národní úrovně. Řada konkrétních případů bude přístupná na základě různých hesel.

Příklady typů popisovaných případů úspěšných praktik:

Kvalifikační a rekvalifikační programy pro dospělé

- víceúčelová kvalifikační, vzdělávací centra
- kvalifikační a rekvalifikační programy pro dospělé - různá větvení podle oborů
- intenzifikace a zkracování programů pro dospělé
- certifikační a další zkoušky pro dospělé
- kvalifikační systémy pro ty, kdo nedokončili některý ze stupňů školního vzdělání

Organizace kvalifikačních a rekvalifikačních programů

- národní instituce a agentury
- regionální instituce a agentury
- propojení kapacit kvalifikačních programů pro mládež a pro dospělé
- soukromé vzdělávací firmy
- role velkých a malých firem ve vzdělávání
- zajištění lektorů, instruktorů pro kvalifikační a rekvalifikační programy
- organizace a zajištění radikálních a krizových změn v kvalifikační struktuře regionu (investice nových firem, úpadek celých odvětví v regionu)

Kvalifikační a rekvalifikační programy pro firmy podporované státem nebo regionem

- kvalifikační programy pro firmy, jež potřebují podporu
- obecné podnikatelské a manažerské vzdělávací a přednáškové programy pro firmy
- kvalifikační podpora velkých firem malým a středním firmám
- job rotation and sharing

Motivační programy a pobídky pro zvyšování kvalifikace

- finanční podpora pro studující
- jiná podpora pro studující (materiální i symbolická)
- systémy finanční stimulace pro nezaměstnané (krátkodobě i dlouhodobě)
- systémy stimulace firem (finanční a daňové podpory, soutěže a certifikáty pro firmy atp.)

Programy pro řešení dlouhodobé nezaměstnanosti a nezaměstnanosti zvláště ohrožených skupin

- kvalifikační a podpůrné programy pro dlouhodobě nezaměstnané
- programy pro mládež a absolventy
- programy pro starší střední generaci
- programy pro znevýhodněné skupiny
- komunální programy podnikání - sociální ekonomika

Úloha škol terciárního vzdělávání v rozvoji LZ v regionu

- účast regionálních VŠ v kvalifikačních programech pro dospělé
- účast VŠ při tvorbě programů rozvoje kraje a zejména RLZ
- účast VŠ v rozvoji inovačního potenciálu kraje
- atp.

Spolupráce sociálních partnerů při řešení strategických úloh RLZ

- národní úroveň
- regionální (krajská úroveň)
- mikroregionální úroveň
- spolupráce firem a sociálních partnerů

- atp.

Doporučená struktura popisu jednotlivých případů úspěšných praktik

Tato navrhovaná struktura by měla vykrystalizovat v průběhu vytváření této banky.

- 1) Název praktiky (s použitím nejvhodnějších deskriptorů odpovídajících struktuře úloh),
- 2) Uvedení místa užití - země, region, mikroregion, město, firma, škola atp.,
- 3) Stručný popis praktiky (případu) se zaměřením na:
 - popis podstaty praktiky
 - popis podstatných detailů, ovlivňujících účinnost praktiky
 - uvedení rozhodujících vykonavatelů, aktérů praktiky a jejich pravomoci a odpovědnosti
 - finanční a materiální náklady
 - financování
 - atp.,
- 4) Výsledky použití praktiky, její přínos,
- 5) Slabiny praktiky, její nevýhody,
- 6) Odkazy,
- 7) Autor nebo autoři informace,

Příklady popisu úspěšné praktiky

- a) "Internet pro všední den" viz Winter Jaroslav „Příklad popisu úspěšné praktiky vycházejícího z doporučené struktury“, In: Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc - Příloha č. 12,
- b) Jaromír Pátík "Integrovaný systém typových pozic - nástroj komunikace na trhu práce" , In Soubor textu 2 / 2.4Metod-Prilohy2.doc -Příloha č. 4

Vybrané příklady publikací OECD v této oblasti:

- Best Practices in Local Development,
- Good Practices in Business Incubation,
- Business Incubation International Case Studies,
- Local Partnership and Social Innovation: Ireland,
- Human Resources Management – Case Study on New Emerging Issues (France, Netherlands, Denmark),
- Decentralizing Employment Policy, New Trends and Challenges,
- Local Management for More Effective Employment Policies,
- Networks of Enterprises and Local Development,
- Partnership: The Key to Job Creation – Experiences from OECD Countries,
- Trends in Human Resources Management in the Public Sector,
- Measuring Public Employment in OECD Countries: Sources, Methods and Results,
- Recent Human Resource Managements Developmetns in OECD Countries.

Vybrané příklady dalších publikací v této oblasti:

- Atkinson, A.B. (1996), „The Distribution of Income Evidence, Theories and Policy“, Kluwer Academic Publishers, De Economist
- Atkinson A.B., Micklewright J.(1992), „Economic Transformation in Eastern Europe and the Distribution of Income“, Cambridge University Press
- Filer,R.K., Hamermesh,D.S., Rees,A.E. (1996), “The Economics of Work and Pay”, Sixth Edition, Harper Collins Publishers
- Flaganan, R.J. (1995), „Wage Structures in the Transition of the Czech Republic“, International Monetary Fund, IMF Staff Papers No. 4, pp 836-854
- Flek, M. et all. (2000), „Price of Labour and Employment“, Ministry of Labour and Social Affairs, Prague
- Garner, T., I., Terrell, K. (1998), „A GINI Decomposition Analysis of Inequality in the Czech and Slovak Republics during the Transition“, CEPR, Discussion Paper 1997
- Rutkovski, J.J., (1996), „Changes in the Wage Structure during Economic Transition in Central and Eastern Europe“, World Bank, Technical Paper No. 340, Washington
- Smith, K. (1999), „Age/Earnings Profiles in Transition Economies: The Estinian Case“, EALE Regensburg
- Pedersen, J. Smith N. (1996), „Income Distribution – Trends in the Welfare State

6.4 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:

- 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. (*stručné popisy pokynů a odkazy - včetně výhledu ESF atp.*)
- obecněji platných metodách, jež jsou základem tvorby programů, plánů a projektů a řízení jejich realizace (*stručný popis programového a projektového řízení a odkazy na literaturu*)
- případech úspěšných programů, plánů a projektů z různých zemí, regionů, mikroregionů a sektorů (*stručné popisy úspěšných programů, plánů a*

projektu zpravovaných podobně jako úspěšné praktiky (případně vedené také jako součást banky úspěšných praktik)).

Příklad popisu řízení projektového cyklu, který odpovídá praxi Phare a požadavku souladu s dalšími programy Evropské komise viz *Příloha č. 13, Tomáš Růžička „Jak postupovat při čtení a sestavování tabulky logického rámce“* In: *Prilohy.doc*)1

Významným výsledkem by také mohlo být zpřehlednění a racionalizace současného programovacího a plánovacího procesu, přestože tvorba programů, plánů a projektů je vzhledem k charakteru problematiky rozvoje lidských zdrojů a regionálním specifikům do značné míry jedinečná a má výrazně tvůrčí charakter.

Protože již existují některé metodické příručky, které je možné při přípravě programů a projektů v oblasti lidských zdrojů využít, uvádíme jejich přehled v příloze č. Některé tyto metodické materiály byly zpracovány pro potřeby přípravy na realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU, jiné například poradenskými firmami, zpracovávajícími strategické plány obcí, měst a regionů. Přestože se tyto metodiky zabývají širším spektrem priorit a opatření, než jen problematikou rozvoje lidských zdrojů, mohou být použity již nyní jako cenné inspirační podněty.

(Viz Příloha č. 14 *Blážek, Jiří "Přehled doporučených metodických příruček a materiálů k tvorbě programů a projektů v oblasti RLZ.*)

6.5 Banka 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, Evropský sociální fond atp.) budou k dispozici z následujících zdrojů:

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

Struktura popisu by měla mít následující body, deskriptory:

1. Název zdroje
2. Stručný popis zdroje (fondu) - poslání, zaměření, objem dosažitelných prostředků
3. Kritéria a podmínky pro získání finančních zdrojů

4. Pravidla pro spolufinancování

5. Způsob kontroly využívání prostředků a vyhodnocení jejich efektivity

6. Příklady použití fondu

Současně by klíčem k vyhledání fondu měly být typy úloh, problémových okruhů, jež jsou jednotlivými typy fondů pro RLZ financovány.