

STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU

**Národní vzdělávací fond, o.p.s.
Praha, prosinec 2000**

Zpracovali:

Miroslava Kopicová (ředitelka NVF), Ivan Fišera (vedoucí týmu), František Bělohlávek, Eva Bosáková, Pavla Burdová, Jaromír Coufalík, Věra Czesaná, Vladimír Čermák, Ladislav Čerych, Jarmila Ditrychová, Milan Horálek, Miroslav Hučka, Petra Jedličková, Věra Jourová, Jaroslav Kalous, Michal Karpíšek, Václav Kleňha, Milan Kubr, Miroslava Mandíková, Petr Matějů, Jarmila Modrá, Daniel Munich, František Ochrana, Barbora Slintáková, Jan Švejnar, Angela Taylor, Eva Vladyková, Jiří Zlatuška

Zadavatel: Národní vzdělávací fond, o.p.s.

Dodavatel: DHV CR, spol. s r.o.

Národní vzdělávací fond a vedoucí týmu děkují všem, kteří se podíleli na přípravě a zpracování Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku.

Tento projekt je financován z programu Phare Evropské unie.

OBSAH

1. SOUHRNNÁ STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU..	7
2. PROGNOZA GLOBÁLNÍCH A NÁRODNÍCH VÝZEV VŮČI ČESKÝM LIDSKÝM ZDROJŮM V PŘÍŠTÍCH DVACETI LETECH	10
2.1 GLOBÁLNÍ VÝZVY	11
2.2 NÁRODNÍ VÝZVY	16
3. PROBLÉM OMEZENÝCH ZDROJŮ ČESKÉ REPUBLIKY VE VZTAHU KE GLOBÁLNÍM I NÁRODNÍM VÝZVÁM	21
3.1 PROBLÉM DEMOGRAFICKÉ ROVNOVÁHY A VOLBA ODPOVÍDAJÍCÍ STRATEGIE	21
3.2 PROBLÉM DISPONIBILNÍHO POČTU TALENTŮ A STRATEGIE OBEZŘETNÉHO HOSPODAŘENÍ S NIMI	22
3.3 PROBLÉM NEDOSTATKU FINANČNÍCH ZDROJŮ A STRATEGIE PREFERENCE VZDĚLÁVÁNÍ JAKO HLAVNÍHO NÁRODNÍHO FAKTORU EKONOMICKÉHO RŮSTU	25
4. HLAVNÍ STRATEGICKÉ BLOKY A DÍLČÍ STRATEGIE	28
4.1 SPOLEČNÝ FUNDAMENT – PŘENOSITELNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	28
4.1.1 Strategie vyrovnání demokratické, ekonomické, metodologické a existenciální gramotnosti české populace 28	
4.1.2 Strategie Informační gramotnosti.....	34
4.1.3 Strategie dosažení všeobecné znalosti angličtiny.....	40
4.2 LIDÉ PRO KONKURENCESCHOPNÉ ORGANIZACE	42
4.2.1 Strategie pro české zaměstnance – odborná excelence, profesní a organizační adaptabilita, etická integrita	42
4.2.2 Strategie pro české podnikatele a manažery – internacionalizace znalostí a dovedností	46
4.3 STRATEGIE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍKŮ ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	51
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRO PŘÍŠTÍ STOLETÍ	56
4.4.1 Strategie rozvoje vzdělávání dětí a středoškolské mládeže.....	56
4.4.2 Strategie rozvoje terciárního vzdělávání a jeho propojení s výzkumem.....	59
4.4.3 Strategie rozvoje učitelů.....	65
4.4.4 Strategie rozvoje celoživotního vzdělávání.....	67
4.4.5 MANAGEMENT ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU.....	69
4.5.1 Národní management rozvoje lidských zdrojů	69
4.5.2 Systém regionálního rozvoje lidských zdrojů a jejich přitažlivosti pro investory.....	80
4.6 FINANCOVÁNÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ – NOVÉ MECHANISMY, NOVÉ ÚSPORY A NOVÉ ZDROJE	84
PŘÍLOHA 1	94
STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ – TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	94
1. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA PROJEKTU	94
2. PRACOVNÍ VYMEZENÍ POJMU LIDSKÉ ZDROJE	94
3. POJETÍ STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU.....	96
4. VYMEZENÍ PŘEDMĚTU STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	99
PŘÍLOHA Č. 2	103
SEZNAM AUTORSKÝCH STUDIÍ A PODKLADOVÝCH MATERIÁLŮ – LOT A	103
PŘÍLOHA Č. 3:.....	105
STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU A PODPORA PRAKTICKÉ APLIKACE KONCEPCÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ LOT B	105

Vážený čtenáři,

projekt, do jehož závěrečné zprávy právě vstupujete, jsme chápali jako mimořádnou příležitost pokusit se formulovat národní strategii pro české občany pro příštích deset až dvacet let. Snažili jsme se nepřijímat žádná politická ani jiná tabu. Chtěli jsme popsat situaci takovou, jaká je a jaká patrně bude během zhruba příštích dvaceti let, a podle toho také naprosto svobodně navrhovat strategické směry a opatření.

Náš úkol nebyl snadný, přesto jsme byli schopni zpracovat ve velmi krátkém čase poměrně obsáhlou strategickou vizi klíčových problémů, jejich vazeb a hlavně akcí, jež by měly podle našeho názoru vést k tomu, abychom na křižovatkách naší národní budoucnosti nejen nezabloudili, ale také pokud možno co nejrychleji postupovali k nejlepší možné pozici mezi podobně velkými evropskými státy. Nemohli a nechtěli jsme vypracovat vědecké dílo plné důkazů, faktografických pokladů a pramenných odvolávek. V některých případech je sice spolu s autorskými podkladovými studiemi uvádíme na elektronickém mediu v přílohách k základnímu textu strategie, avšak nespátřujeme v nich jádro této práce. To spočívá v celkovém pohledu na problém národní strategie rozvoje lidských zdrojů, v její struktuře, v kombinaci znalosti dat, trendů a různých úspěšných domácích i zahraničních praktik spolu s představivostí, kreativitou a vzácnou možností ostře a kriticky popsat podstatné problémy a možnosti jejich řešení.

Náš text má jistě velmi daleko do dokonalosti. V průběhu debat s řadou účastníků různých workshopů, jež jsme uspořádali, i diskuse na listopadové konferenci "České lidské zdroje na křižovatce" jsme však dospěli k radostnému poznání, že naše strategická koncepce vyvolává značný zájem i vzrušené debaty. Právě takové klima přináší užitečné kritické myšlenky a podněty. Protože bychom rádi přispěli ke konstituování permanentního a skutečně strategického národního managementu rozvoje lidských zdrojů, budeme velice rádi, když nám své připomínky a náměty napíšete na adresu: is@nvf.cz.

Budeme Vám velice vděční za jakékoliv připomínky a kritiku i za náměty a návrhy, jež třeba mnozí jiní považují za sporné nebo jež vy sami považujete za diskusní. Pomůžete nám tak postavit most k realizaci našich záměrů.

Děkujeme Vám.

Za řešitelský tým:

Ivan Fišera
vedoucí týmu

Za Národní vzdělávací fond:

Miroslava Kopicová
ředitelka ústavu

Úvodem

Zadání úkolu

Národní vzdělávací fond zadal začátkem roku 2000 nezávislému týmu odborníků zpracování "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro českou republiku" LOT A, se kterým na řešení úzce spolupracoval. Rozhodl se tak na základě potřeb Ministerstva práce a sociálních věcí, aby v této strategii získal jedno z nezbytných koncepčních východisek pro zapojení České republiky do evropské strategie zaměstnanosti a využívání evropských fondů. Výstup řešení tohoto úkolu je proto součástí širšího programu Národního vzdělávacího fondu „Rozvoj trhu práce a lidských zdrojů“ a je financován ze zdrojů programu Phare.

Obsahem projektu podle zadání mělo být „vypracování a prezentace národní strategie, propagace a podpora aplikace strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů“ a současně má být projekt „přínosem pro všechny veřejné a soukromé organizace a instituce, jež se angažují v rozvoji lidských zdrojů a mají zájem na podpoře v rámci ČR“. Dále „účelem projektu v širším smyslu je vytvořit, prezentovat a zavádět strategický přístup k budoucímu rozvoji lidských zdrojů v České republice.“ (K této části zadání viz „*Strategický přístup – teoretickometodologická východiska*“ – příloha 1 hlavního textu.)

Specifickým cílem Části A *Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice*, kterou předkládáme, proto je "formulovat a prezentovat (po nezbytných diskusích a konzultacích) návrhy strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice, ...“

Přitom podle zadání NVF:

- (i) „Má být naplněn komplexní přístup a mají být určeny úkoly různých stádií a komponent rozvoje lidských zdrojů a jejich vzájemné vztahy.“
- (ii) Navrhovaná strategie má dále sloužit jako směrnice (guidance) obsahující specifická doporučení, jak by sektor české lidské zdroje měl nejlépe reagovat na nastupující výzvy doby a hlavní změny a jak by se jim měl aktivně přizpůsobit.¹

Průběh řešení úkolu

Projekt byl zahájen 3. ledna 2000 a je ukončen závěrečnou prosincovou strategickou studií, kterou nyní širší veřejnosti předkládáme k posouzení a využití. Zpracování strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku prošlo řadou inspirativních diskusí s odborníky z praxe i výzkumu a bylo opřeno o intenzivní tvůrčí prostředí v rámci řešitelského týmu.

Řešení úkolu bylo velmi nesnadné a nemělo u nás svou širší jednoznačný vzor. Náročnost celého úkolu byla podtržena požadavkem zadavatele, tj. Národního vzdělávacího fondu, přizpůsobit osnovu řešení co nejvíce plně širší problematice rozvoje lidských zdrojů a spojit ji více s otázkami produktivní zaměstnanosti. Právě tento naléhavý tematický požadavek vedl koncem června ke jmenování nového vedoucího týmu. Osnova úkolu byla proto rozšířena, částečně změněna, řešení úkolu bylo restrukturalizováno podle záměrů zadavatele a do týmu vstoupili další členové.

¹ Viz *Annex A – Terms of Reference. „Lot A: Human Resource Development Strategy for the Czech Republic,“ NTF, 26 October 1999.*

Závažným mezníkem v řešení úkolu byla pracovní konference s významnou mezinárodní účastí „České lidské zdroje na křižovatce“ zaměřená na předběžné výsledky této strategie, jež se konala ve dnech 9. - 10. listopadu 2000 v Praze. Konference se konala pod záštitou místopředsedy vlády a ministra práce a sociálních věcí Vladimíra Špidly. Zúčastnilo se jí 220 předních odborníků z různých oblastí podnikového i makrospolečenského řízení rozvoje lidských zdrojů, ze školství, oblasti rozvoje ICT atp. Poznatky z této konference a náměty z jejích workshopů jsou k dispozici v Národním vzdělávacím fondu.

Je třeba zdůraznit, že „Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku“ vznikala jako živý dokument, který byl stále měněn a upravován na základě našeho týmového poznání. Jsme si vědomi, jak složitý a proměnlivý je předmět naší strategie. Nepočítali jsme proto s tím, že se nám v závěru řešení úkolu podaří vytvořit nějaký dokonalý dokument, který se bude prostě realizovat. Taková aspirace by byla v rozporu s moderním pojetím dynamického strategického řízení, pro které je jakýkoliv text o strategii jen momentální skicou záměrů, jež nutně rychle podléhá korekcím překotně se měnící skutečnosti.

Řešení "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku" probíhalo souběžně s přípravou "Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice", který zadalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR a který je v českém prostředí neformálně nazýván Bílá kniha. Řešení nejen probíhalo paralelně a mělo do určité míry i podobné osudy, ale také někteří členové našeho týmu úzce spolupracovali s týmem Bílé knihy. Své pracovní texty jsme dávali od začátku k dispozici a pokud jsme přispěli k myšlenkovému kvasu v rámci přípravy strategické koncepce rozvoje českého školství, učinili jsme tak v souladu s původním záměrem ze strany Národního vzdělávacího fondu. Naše celkové zadání však bylo v určitém smyslu širší, protože nás orientovalo na problém "lidských zdrojů", a tedy především na budoucí zaměstnatelnost obyvatel České republiky. Proto, i když oba texty mají mnoho společného, je naše vnímání času i priorit naléhavější a vědomě utilitárnější. Dokonce nyní dospíváme k poznání, že jsme tuto časovou naléhavost v našem textu nevyjádřili dostatečně ostře. Z naší analýzy globální i národní situace totiž jednoznačně vyplývá, že náš postup k radikálnímu zvýšení vzdělanostní a morální úrovně současné i budoucí aktivní české populace musí být nejen rozhodný, velice rychlý, nezbytně odvážný, ale pravděpodobně méně sentimentální. Bude ovšem záležet nejen na rozhodnutích oficiálních míst, ale i na orientaci veřejnosti, jak úspěšně a důstojně se vyrovnáme s výzvami dnešní nesnadné a nepřítel milosrdné doby. V prudkém růstu vzdělanosti českých občanů, vzdělanosti obecné i té účelové pro svět práce, spatřujeme i my hlavní klíč k naší národní budoucnosti.

Výsledné řešení úkolu

Především chceme zdůraznit, že jsme vědomě neaspirovali na diskusi o definicích takových pojmů, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, národní potenciál pracovních sil atp. (*Pracovní vymezení pojmů viz Příloha 1 tohoto textu a autorská studie č. 16, Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000*). Každý námi použitý termín má svůj smysl jen v určitém kontextu a vždy také znamená jen zdůraznění příslušného aspektu složitých individuálních a sociálních vazeb. Rozhodně však nemá v našem pojetí vést použití termínu "lidské zdroje" k ospravedlnění úzce ekonomického a technicistního přístupu k lidem. Žádáme proto čtenáře, aby se snažil tyto námi použité termíny vstřícně interpretovat v aktuálních souvislostech textu. To se také

týká některých nezvyklých slovních spojení, jimiž se snažíme stručně pojmenovat některé složité jevy.

Naším cílem bylo dát k dispozici pokud možno stručný text, který popisuje základní východiska, výzvy vnější i domácí situace, vymezuje hlavní národní zdrojová omezení a stanovuje hlavní strategické směry radikálního zvýšení úrovně českých lidských zdrojů a jejich konkurenceschopnosti v kontextu globalizované světové ekonomiky budoucnosti. K těmto hlavním směrům jsme také navrhli ta strategická opatření, jež se nám jeví jako nejdůležitější a jež chápeme jako inspiraci pro široké praktické využití.

Naše doporučené strategické směry a opatření jsou popsány nezbytně velmi stručně a ve zjednodušené podobě. To však považujeme za běžný rys každé moderní strategie. Teprve rámcové přijetí strategické koncepce bude ospravedlňovat detailnější zpracování jednotlivých návrhů do podoby projektů a programů. To už ale bude předmětem jiných zadání a týmů.

Jsme si také vědomi, že řada našich zjednodušeně formulovaných návrhů a námětů může některé čtenáře znepokojit až iritovat. Kdyby tomu tak ale nebylo, museli bychom se s velkým znepokojením ohlédnout po vykonané práci, protože by neprovokovala k formulaci alternativních a snad i lepších přístupů a řešení. Jsme ovšem připraveni o našem přístupu i návrzích dále diskutovat.

Konečně považujeme za svou milou povinnost poděkovat všem, kdo nám umožnili na tomto zajímavém a důležitém zadání pracovat, i těm, kdo se svými připomínkami, náměty, zkušenostmi, kritikou i praktickým organizačním úsilím na zpracování tohoto strategického dokumentu podíleli.

(Souběžně s naším projektem probíhal úkol "Podpora projektů rozvoje lidských zdrojů" LOT B, který rovněž zadal Národní vzdělávací fond. Jeho cílem byla podpora přijetí a praktické aplikace nových strategických přístupů k rozvoji lidských zdrojů. Na podstatné průběžné výstupy tohoto úkolu se v naší strategické studii odvoláváme - viz Obsah, PŘÍLOHA Č. 3. Bližší informace o projektu obdržíte na adrese martina.pelikanova@cz.pwcglobal.com . Na této adrese si též můžete vyžádat výstupy projektu.)

1. SOUHRNNÁ STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU

Hlavní závěry z prognózy globálních i domácích výzev a z identifikace hlavních zdrojových omezení rozvoje českých lidských zdrojů:

Z hlediska vnější situace občané České republiky nemají jinou možnost, než se vyrovnat s globalizačními trendy a usilovně se snažit udržet a pokud možno zvyšovat svou celkovou komparativní pozici v tvrdé mezinárodní soutěži jednotlivých států a regionů o přitažlivost jejich vlastních lidských zdrojů pro investory. Je nutné definitivně opustit stále živé vnitřní tendence k iluzím o možnostech tzv. české cesty a snažit se využít prudký a dravý proud globalizace ve vlastní prospěch. Základní produkční obory ovládají a budou ovládat velké nadnárodní společnosti a malé a střední podnikání nutně operuje a bude ještě výrazněji operovat v jejich silovém poli. Věda a výzkum se stávají internacionálním statkem, jehož produkce se koncentruje do velkých zemí a velkých nadnárodních společností. Rovněž internacionalizace vzdělávání se stala skutečností. Mezinárodně uznávané certifikáty se stávají nezbytností. Schopnost komunikovat v mezinárodním prostředí a v mezinárodních týmech je přirozenou podmínkou uplatnění na mezinárodním trhu práce. Volný pohyb kapitálu a práce dále zesiluje tlak na vzdělanostní úroveň a celkovou organizační gramotnost lidských zdrojů. Vede rovněž k silné soutěži firem o talentované manažery a vysoce kvalifikované odborníky.

Z hlediska vnitřní situace se Česká republika bude muset vyrovnat s dokončením strukturálních reforem a regionálními i oborovými přílivy nezaměstnanosti a s nimi spojenými sociálními riziky. Velkým problémem zůstává vnitřní slabost domácích institucionálních struktur a jejich schopnost plnit své funkce na srovnatelné mezinárodní úrovni.

Národní strategie celoživotního vzdělávání se musí především zaměřit na specifické potřeby třech aktivních generací – střední starší a střední mladší generace a mládež, na nichž závisí dnešní a budoucí úroveň národní zaměstnanosti. Možné strategie rychlého rozvoje české populace jsou silně limitovány nedostatkem tří skupin zdrojů: poklesem podílu mladých ročníků a stárnutím obyvatelstva, limitovaným množstvím špičkových talentů v malém státě, které je sníženo persekucí a diskriminační politikou dřívějších totalitních režimů, a kritickým nedostatkem finančních zdrojů. Celková situace země a její postavení v mezinárodní konkurenci o pracovní místa bude proto stále tvrději záviset na hodnotových preferencích občanů, jejich ochotě a vůli investovat prostřednictvím veřejných rozpočtů i ze soukromých zdrojů do vzdělání a obětovat mu soustředěné úsilí a čas. Proto bude nutná promyšlená a radikální podpora intenzivnímu vzdělávání, jeho modernizaci a internacionalizaci ze strany vůdčích národních elit.

Strategické cíle pro rozvoj českých lidských zdrojů:

V průběhu **příštích deseti let** je možné a nutné se pokusit dosáhnout, aby se těžiště atraktivity a reálné hodnoty českých lidských zdrojů pro zahraniční i domácí investory a pro další soukromé i veřejné zaměstnavatele přesunulo od konkurenční výhody nízkých mezd podpořené slušnou tradiční kvalifikační úrovní ke konkurenčním výhodám založeným na vysoké, mezinárodně srovnatelné kvalifikační úrovni, na vysoké pracovní morálce, na kreativitě a pružnosti českých lidských zdrojů a na celkové atraktivitě prostoru České republiky pro investory - to jest zejména jasná geopolitická orientace, politická stabilita, vnitřní bezpečnost a rozvinutá infrastruktura.

Pro příštích dvacet let, kdy dojde k zásadní generační obnově celého národního potenciálu lidských zdrojů, by si Česká republika měla vytýčit obecně akceptovaný a podporovaný cíl, aby její lidské zdroje dosáhly srovnatelné kvalifikační úrovně, obecné moderní gramotnosti a morální zralosti s nadprůměrně úspěšnými malými zeměmi EU a OECD. Je však třeba zdůraznit, že právě dosažení tohoto velmi náročného, byť podle našeho odhadu reálného cíle je základním předpokladem získání obdobné životní úrovně, jež je příznačná pro bohaté malé evropské státy.

Vzhledem k tomu, že české lidské zdroje a jejich národní management významně zaostávají v řadě parametrů za srovnatelnými zeměmi EU, **je nutná** soustředěná **mobilizace národní vůle a národních zdrojů** k dosažení těchto náročných cílů a rozhodná a usilovná **realizace** níže uvedených **dílčích strategií**. Mezi nimi má **klíčové postavení strategie vybudování efektivního národního multisubjektového managementu rozvoje lidských zdrojů** (viz bod 5.), bez něhož nelze ostatní dílčí strategie v plném rozsahu a s dostatečnou důrazností realizovat.

1. Strategie vyrovnání a prohloubení demokratické, ekonomické, metodologické a existenciální gramotnosti české populace ve srovnání se zeměmi EU, dosažení vysoké až excelentní informační gramotnosti a dosažení všeobecné a vysoce kvalitní znalosti angličtiny jako jazyka světové komunikace.
2. Strategie přípravy lidí pro globálně konkurenceschopné organizace založená na dosažení odborné excelence, schopnosti přijímat a zvládat moderní formy organizace práce, vysoké pružnosti a etické integrity českých zaměstnanců a dále na dosažení vysokého mezinárodního standardu znalostí i dovedností a národní odpovědnosti českých podnikatelů a manažerů. Součástí této dílčí strategie je také posílení aktivní politiky zaměstnanosti
3. Strategie podstatného zvýšení úrovně pracovníků české veřejné správy vycházející z nezbytnosti vysoké kvality a mezinárodního přehledu vysokých státních úředníků a klíčových poradců, z prosazení vysoké kvality výběru a vzdělávání pracovníků státní správy a ze zásadního posílení etického étosu veřejné správy zaměřené na službu veřejnosti.
4. Strategie vzdělávání mládeže pro příští století založená na rychlé a zásadní modernizaci výuky od mateřských škol až po university, na podpoře široké

palety mladých talentů, na otevření terciárního vzdělání všem schopným středoškolákům a na jeho spojení s výzkumem a hospodářskou praxí, na rozhodné podpoře skokového zvýšení úrovně českých učitelů a na moderním a velmi praktickém přístupu k celoživotnímu vzdělávání.

5. Strategie podstatného zvýšení účinnosti národního managementu rozvoje lidských zdrojů, která vychází z potřeby multisubjektové koordinace tohoto klíčového a průřezového sektoru na celostátní úrovni i na stále významnější regionální úrovni a z možnosti využít pro tento účel vybudování moderní informační a komunikační sítě.
6. Strategie trvale přednostního financování rozvoje lidských zdrojů spojená se zásadním zdokonalením alokačních procesů směrem k neefektivnějším programům a projektům a ke zvýšení účinnosti užití finančních prostředků. Tato strategie se opírá o nezbytnost rozhodněji zavádět a motivovat vícezdrojové financování rozvoje lidských zdrojů a poskytnout vybraným vzdělávacím institucím vstupní vklady a impulsy, jež je možné získat přeskupením současných finančních, materiálních i lidských zdrojů.

Tato strategie nemůže být v plném rozsahu uskutečněna bez **naplnění řady nezbytných předpokladů**, z nichž na předním místě uvádíme:

1. Identifikace rozhodující části české politické reprezentace bez ohledu na politické rozdíly s uvedenými cíli, s hodnocením závažnosti výzev budoucnosti a s podstatnými rysy uvedených dílčích strategií. Toto ztotožnění by pak mělo vyústit v urychlené akce zákonodárných sborů i všech úrovní výkonné moci.
2. Identifikace české veřejnosti a zejména vlivných duchovních elit s podstatou této strategie a přijetí principu osobní angažovanosti právě tímto směrem, jenž navazuje na nejlepší národní tradice spojené s nezbytností chránit, udržovat a rozvíjet národní zdroje, to jest především českou vzdělanost, morální integritu a vysokou pracovní morálku.
3. Vědomá podpora rozvoji lidských zdrojů ze strany zaměstnavatelů, podnikatelů, odborů a dalších významných nevládních subjektů, a to podpora morální, finanční i podpora přímými vzdělávacími aktivitami. Je nezbytné, aby tyto skupiny trvale prosazovaly hledisko úspěšnosti podnikání a zaměstnatelnosti do koncepcí i praxe rozvoje lidských zdrojů.
4. Překonání některých obecně rozšířených předsudků a omylů, jež podceňují vliv globalizace na českou zaměstnanost, nerealisticky přeceňují národní pozici a nechtějí vnímat nezbytnost reagovat podobně jako úspěšné malé evropské národy na příležitosti a ohrožení, jež sebou vývoj světové ekonomiky přináší.
5. Vytvoření kreativního, proinovačního klimatu při hledání a uplatňování nových forem, metod a zdrojů rozvoje lidských zdrojů v České republice, jež je dosud stále blokováno malou zkušeností české populace s otevřenější kulturou vyspělých západních zemí.

2. PROGNOZA GLOBÁLNÍCH A NÁRODNÍCH VÝZEV VŮČI ČESKÝM LIDSKÝM ZDROJŮM V PŘÍŠTÍCH DVACETI LETECH

Česká republika vstoupila do nového tisíciletí zřetelně ozdravená první desítkou let rekonvalescence po dlouhém období totalitního a silně xenofobního režimu. To se týká především jejího lidského potenciálu. Podstatně přibylo občanů, kteří chápou podstatu demokracie a tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem pro život v tržní společnosti a dovedou se prosadit na náročném trhu práce, i když mnozí za své praktické zkušenosti zaplatili velmi bolestnou cenu. Vznikla nová generace manažerů, která se orientuje v mezinárodních trzích, pracuje úspěšně v zahraničních firmách nebo pozvedá české firmy na zahraniční úroveň. Totéž se týká českých podnikatelů, kteří začínají být úspěšní na velmi náročných regionálních i světových trzích. Postoje zaměstnanců k zahraničním investorům se na základě zkušeností staly výrazně pozitivními a český zaměstnanec se začíná internacionalizovat. Sociální partneři včetně odborů podstatně více podporují internacionalizaci české ekonomiky.

Národní strategie rozvoje lidských zdrojů pro příštích deset až dvacet let proto může na těchto deset let navázat, avšak současně je nezbytně založena na konstatování, že výzvy a příležitosti předchozího desetiletí nebyly plně zvládnuty. Bylo tomu mimo jiné také proto, že právě jakákoliv systematická strategie regenerace a rozvoje lidských zdrojů nebyla předmětem zájmu společnosti a ani většiny politické reprezentace. Pokračování takového stavu by pro občany České republiky znamenalo obdobně zbytečnou ztrátu možností a příležitostí, jež jim skýtá budoucnost, jako tomu bylo v minulých deseti letech. Žijeme totiž ve zřetelném období zlomu, kdy již začínají velmi silně působit v české ekonomice ozdravené hospodářské subjekty a kdy je současně žádoucí urychleně dosáhnout regenerace a náhrady těch hospodářských subjektů i subjektů jejich národní podpory, jež se dosud z minulosti nevymanily a jež jsou nebezpečným závažím na nohou úspěšnějších běžců.

Na prahu nového tisíciletí je proto evidentní, že pro budoucnost České republiky je naprosto nezbytně nutné mít jasnou a rozhodnou kreativní strategickou koncepci rozvoje lidských zdrojů, která by sloužila jako „guideline“ nejen pro instituce, ale i pro jednotlivce a která by mobilizovala celé národní společenství k soustředěnému úsilí o dohnání historicky podmíněných ztrát a o co nejrychlejší posílení konkurenčních (respektive komparativních) výhod občanů České republiky v evropském regionu i v dnešním globalizovaném světě. Tato nezbytnost vyplývá z následujících vývojových trendů, jež nejen není možné nadále ignorovat, ale také se jim nelze vyhnout jakoukoliv formou nacionalistického izolacionismu.

2.1 Globální výzvy

- (1) Globalizace světové ekonomiky a internacionalizace české se rychle a radikálně prohlubuje a nadále bude prohlubovat, ať se nám to bude líbit, nebo ne. Nakolik dojde v budoucnu k alternativnímu vývoji, nakolik bude globalizace ovlivňována nadnárodními a mezinárodními institucemi, nakolik se v ní prosadí hodnoty celosvětového trvale udržitelného rozvoje a nakolik bude výsledkem volných tržních procesů, se nemůžeme pokusit v rámci tohoto projektu odhadnout. V každém případě však soutěž národních lidských zdrojů o pracovní místa v globalizované ekonomice je velmi ostrá již nyní a v dohledné budoucnosti bude patrně ještě tvrdší. Proto je žádoucí začít formovat naše národní lidské zdroje tak, aby jednotlivci a instituce byli schopni co nejpružněji reagovat na příležitosti, které globalizace poskytuje, a aby se zároveň co nejvíce omezil dopad nevyhnutelných negativních důsledků, jež globalizace přináší a patrně ve střednědobém výhledu ještě přinese.

Iluze o převážně národní ekonomice a národních podnicích či podnikatelích se definitivně rozplynou během několika málo příštích let podobně, jako se již dávno rozplynuly v jinak docela úspěšných malých evropských zemích. Produktivní zaměstnanost občanů České republiky bude v rozhodující míře záviset na tom, nakolik se lidé dokáží globalizaci přizpůsobit a využít ji ve svůj prospěch. Jakékoliv iluze o možnosti národní izolace rychle odvanou, nebo se za ně zaplatí velmi vysoká a pro celou populaci na dlouhou dobu bolestná cena. (Česká populace již vysokou cenu zaplatila za podporu tzv. české cesty privatizace. Jde o miliardové ztráty, o ztrátu možnosti rychlejší adaptace lidských zdrojů na internacionalizovanou budoucnost, jde o ztráty na životní úrovni a na možnosti investovat do infrastruktury a vzdělávání. Jak jsou tyto ztráty vysoké, ukazuje vývoj zahraničních investic v České republice za posledních deset let a jejich prognóza pro nejbližší období (viz podkladový materiál č. 24, *tabulka Základní ukazatele hospodářského vývoje ČR*).

- (2) Osami, základnami, ohnisky světové ekonomiky a národních ekonomik budou v jednotlivých oborech služeb a výroby zboží mamutí nadnárodní firmy, jež budou vyhledávat pro své operace nejvhodnější a nejvýhodnější prostředí. Nejvíce je budou přitahovat země, kde budou také nejlépe připravení lidé a kde se jejich náklady včetně mzdových co nejvíce vyplatí. (Samozřejmě jim nepůjde o nejvyšší vzdělanost v dané zemi, ale o co nejnižší náklady při co nejvyšších efektech.) Česká populace proto musí být plně připravena na tento trend, snažit se dohnat svá zpoždění a handicap a prezentovat se v povědomí světových investorů jako atraktivní lidský zdroj měnící se rychle ve vynikající lidský kapitál těchto firem. Dosavadní nový pozitivní trend v zahraničních investicích sice staví pozitivní základy pro budoucnost, avšak ty mohou být rychle ohroženy ostatními podobně se vyvíjejícími národními potenciály pracovních sil, výkyvy v konjunkturu i případným nadbytkem kapacit v produkčních oblastech, v nichž se v poslední době u nás nejvíce investuje. Proto lidské zdroje, investice do nich a jejich expanzivní reprodukce jsou jednou ze základních endogenních determinant dlouhodobého hospodářského růstu země. Selhání v této oblasti, kde rozhodujícím prvotním aktérem je stát a

jeho instituce, má vždy velmi závažné důsledky nejen pokud jde o ekonomickou prosperitu, ale i pokud jde o rozvoj v ostatních oblastech společenského života jako je životní prostředí, zdraví, fungování demokratických institucí atp. (viz autorská studie č. 18, *Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Říjen 2000*)

- (3) Střední a malé podnikání bude zřetelně více záviset na úspěšných investicích velkých podniků v jednotlivých regionech. Bude však moci být jen po velmi krátkou dobu a jen v omezené míře příležitostí pro zaměstnávání lidských zdrojů se „sníženou mezinárodní konkurenceschopností“. Malé a střední podniky se budou muset samy podstatně více adaptovat na internacionální charakter české ekonomiky a na to, že i pro ně bude český trh těsný. Proto i tyto podniky budou rychle klást stejné nároky a někdy i vyšší (kapitálová slabost, neznáme značky, nováčci na trhu) na českou pracovní sílu jako firmy zahraniční. Mezinárodní podnikatelská gramotnost středních a malých českých podnikatelů bude navíc jedním z rozhodujících faktorů nejen jejich úspěšnosti, ale i produktivní zaměstnanosti velké části národních lidských zdrojů. Silná role malého a středního podnikání pro vytváření pracovních míst je známa (*V roce 1998 se malé a střední podniky na zaměstnanosti v ČR podílely zhruba 56 procenty - Viz ČSU, výpočty ministerstva průmyslu a obchodu ČR, 1999.*)
- (4) Tzv. hyperkonkurence zejména mezi velkými nadnárodními firmami povede k definitivní likvidaci konkurenčně slabých „velkých národních firem“ nebo v lepších případech k jejich pohlcení. Dojde k dalšímu tlaku na subdodavatele a jejich definitivnímu propojení do mezinárodních sítí výroby, služeb a dalších operací. Bude zesilovat tlak na další snižování nákladů včetně nákladů na pracovní síly všech kategorií spojený s paradoxně vyšším důrazem na tzv. lidský kapitál jako hlavní zdroj trvalých konkurenčních výhod úspěšných firem. Produktivita za těchto podmínek dále nebývale rychle poroste a to bude spojeno s dalším propouštěním. Problém zaměstnanosti se bude zostřovat. Podnikatelská kreativita uvolněných pracovníků a jejich schopnost se rekvatifikovat bude nabývat ještě více na významu.
- (5) Postupující spojování velkých firem zvýší úlohu schopnosti těchto firem koncentrovat ohromné výzkumné a vývojové kapacity, které jsou již dnes základem jejich úspěchu.² Výzkum a vývoj se tak bude ještě více internacionalizovat a podléhat procesům mezinárodní konkurence. Proto jakékoli pokusy o udržování komplexních výzkumných kapacit malých národů (viz např. Akademie věd ČR) budou působit jako anachronické plýtvání zvláště nedostatkovými a pro stát nákladnými lidskými zdroji. Střední a malé firmy budou častěji výzkum nakupovat na mezinárodních trzích, protože znak „národní výzkum“ bude pro ně mít stále nižší hodnotu.

² *Koncem osmdesátých let ročně investovala Škoda Mladá Boleslav osmdesátkrát až stokrát méně do výzkumu a vývoje než obdobné automobilky v EU a podle Financial Times a MFD z 8.7.98 např. v roce 1997 ČKD Holding vůči Siemensu šestsetpětkrát méně.*

Výzkumníci budou přistupovat na tuto internacionalizaci výzkumu, protože jinak se z národního zdroje stanou národní finanční, a právě proto také dále chudnoucí zátěží. Vzdělávání špičkových národních vědců a výzkumníků pro mezinárodní výzkumné „řetězce“ se stane otázkou, na kterou nebudou mít malé země jednoznačnou odpověď, pokud se nepodaří včas na jejich území vytvořit silné výzkumné skupiny, schopné přitahovat zakázky a trvalý zájem velkých mezinárodních firem.

- (6) Všechny firmy – velké, střední i malé - budou podstatně více využívat výhody „nových forem organizace práce“, jež jsou založeny na podstatně vyšším stupni vnitřní motivace, na širokých a flexibilních kompetencích, na kreativitě a morální integritě zaměstnanců, na jejich vysoké schopnosti a vůli se učit atp. To se týká prakticky všech kategorií lidských zdrojů. Kapitál se proto bude přesouvat všude tam, kde mu lidé budou moci nabídnout použití efektivnějších forem organizace práce spolu s rychlým prosazením moderní komunikativní, kreativní a na odpovědnosti založené kultury firmy. Populacím, jež nebudou schopny masově přijmout tuto výzvu, se budou investoři vyhýbat nebo je budou mzdově silně znevýhodňovat.
- (7) Investoři budou ve zvýšené míře vyhledávat ta teritoria, jež jim budou poskytovat komplexní konkurenční výhody zahrnující politickou stabilitu a bezpečnost, relativně nižší daňové a mzdové, dopravní a další náklady, výhody územní koncentrace technologií a znalostí (technological clusters), rozvinuté infrastruktury a vysoce vyspělých lidských zdrojů (znalostně i morálně). Pro české lidské zdroje to bude znamenat zvýšený tlak na jejich celkovou konkurenční (komparativní) výhodu, protože některé jejich dílčí výhody včetně nižších mezd jsou a ještě více mohou být redukovány jinými slabostmi. Systém národních konkurenčních výhod se stane jedním z hlavních témat vnitrostátní politiky a vládní exekutivy. Už dnes se zdá, že Česká republika začíná vykazovat určité výhody v některých oborech – například dopravní technika, strojírenství, elektronika a elektrotechnika.
- (8) V souvislosti s poklesem poptávky po tradičních pracovních silách v tradiční struktuře a s nebývalým růstem produktivity práce lze očekávat také další zostření konkurence národních a dokonce i regionálních potenciálů pracovních sil. Obyvatelé jednotlivých států a regionů budou ještě ostřeji soutěžit ve světovém i regionálním měřítku o přízeň investorů. Jakákoliv národní ochranná politika bude pod silným tlakem reality. V zájmu občanů bude prosazovat a podporovat takové státní a regionální politiky, jež jim jako konkurujícím lidským zdrojům poskytnou příslušné výhody, jako jsou přitažlivé daně a mzdy, prioritní vzdělání ve státních rozpočtech a efektivní vzdělávací politika, sociální politika zaručující celkovou politickou stabilitu v zemi, bezpečnost pro investory i občany, otevřenost vůči cizincům přinášejícím investice, znalosti atp. Přitom je nutné počítat s tím, že politiku zvyšování konkurenčních výhod národních potenciálů pracovních sil dělají a ještě intenzivněji budou uskutečňovat všechny sousední a vzdálenější vlády i regionální orgány. Na druhé straně se bude zvyšovat tlak veřejnosti na národní ochrannou politiku v řadě zemí a vývoj v tomto směru není zcela předvídatelný (viz příklad Rakouska.)
- (9) Pracovní síly po celém světě jsou konfrontovány s novými technologickými výzvami. Během příštích dvaceti let se nároky na technologickou kvalifikaci pracovních sil vyhroutí. Na předním místě jde o informační a komunikační

technologie (ICT). Přitom právě vyšší schopnost ovládat tyto technologie a kreativní schopnost práce s informacemi při řešení problémů a tvorbě inovací bude jednou z klíčových dovedností lidských zdrojů, jež bude rozhodovat o jejich uplatnění na mezinárodním trhu práce. Kromě toho ale technologické změny a s nimi spojená teritoriální dynamika respektive mobilita investic budou klást nároky na další znalosti a dovednosti lidských zdrojů. Z hlediska České republiky bude důležité si ujasnit, nakolik na jejím teritoriu jsou, udrží se či vzniknou vůdčí centra high-tech a nakolik půjde v budoucnosti o to, aby české lidské zdroje byly schopny zajistit vysokou schopnost výroby (ve smyslu manufacturing) a jejího managementu pro high-tech produkty (např. auta a dopravní prostředky vůbec, obráběcí stroje, elektronika atp.), a tak přitahovat investory mající dostatečně silná nadnárodní výzkumná, vývojová a marketinková centra. Tento trend již byl zřejmě reálně zahájen. Do popředí se také dostanou nové řemeslné, dělnické a obslužné dovednosti a znalosti, jež se však budou muset nově opírat o masové zvládnutí ICT. Konkurenční výhodu budou získávat ty země, jež se na výuku těchto nových řemeslných technologií s podporou ICT zaměří a jež naučí pracovní potenciál země si tyto nové technologie výroby, služeb a řemesel průběžně osvojovat.

- (10) Zřetelně se změní role státních a regionálních orgánů ve všech zemích. V souvislosti s rozšířením EU a posílením tržní ekonomiky obecně dojde i u nás k zásadnímu oslabení možností státu uskutečňovat přímou subvenční, intervenční a ochrannou politiku. Ta se bude moci projevit jen jako efektivní národní lobbying v rámci evropských a dalších nadnárodních institucí. Naopak vzroste úloha státních orgánů při vytváření, financování a prosazování národních strategií a programů zaměřených na zvyšování konkurenční schopnosti národních lidských zdrojů a na vytváření dalších vnějších podmínek pro zvýšení atraktivity země pro investory. Veřejná správa se bude muset velmi rychle internacionalizovat, protože jinak jí hrozí ztráta schopnosti mezinárodní komunikace a racionálního rozhodování a řešení problémů v nezbytném mezinárodním kontextu. Z hlediska zaostalosti české veřejné správy (od vládních orgánů až po obce) jde o jednu z nejnáročnějších a nejkritičtějších strategických úloh rozvoje lidských zdrojů v České republice.
- (11) Schopnost mezinárodně komunikovat se stává a v příštích dvaceti letech se stane jednou z kritických konkurenčních výhod nebo nevýhod jednotlivců i celých národních komplexů lidských zdrojů respektive potenciálů pracovních sil. Angličtina se stala universálním jazykem mezinárodního businessu, ICT, výzkumu a high-tech výrob a služeb, převládá v mezinárodních institucích, stává se jazykem turismu a běžné „lidové“ komunikace. Právě prožíváme historický okamžik, kdy se angličtina stává něčím více, než byla ve středověku latina. Postupně se stane „first nebo second language“ pro celou světovou populaci a kdo tuto změnu zmešká, bude na mezinárodním trhu zboží i práce velmi silně znevýhodněn. (Viz. přirozené konkurenční výhody severozápadních zemí Evropy nebo anglicky mluvících, kdysi rozvojových zemí.) Přirozeně budou nadále působit silné regionální tlaky, a proto znalost regionálně výhodných jazyků bude ve střednědobém výhledu také důležitou konkurenční výhodou.

(12) Podstatnou měrou se mění také samo vzdělávání a trénink pro různé profese a činnosti. Právě zde dochází k zásadním změnám, jimž se žádné národní společenství nemůže vyhnout. Jde především o následující změny:

- (i) Vzdělání a nároky na kvalifikaci se obrovsky internacionalizují. Investoři očekávají, že se všude setkají se zaměstnanci, kteří ovládají nejvyšší standardy ICT, poslední technologie ve všech oblastech tak zvaných operací (výroba, skladování, logistika, prodej atp.) financování a managementu včetně vedení lidí, komunikace, týmové spolupráce, managementu kvality, marketinku, reklamy atp. a kteří dovedou běžně komunikovat minimálně v angličtině, spolupracovat v mezinárodních multietnických týmech a řídit se přitom pravidly vysoce kooperativních a kreativních podnikových kultur. Mezinárodně uznávané tituly ze škol s mezinárodní akreditací nebo aspoň s dobrou mezinárodní pověstí se stávají předpokladem profesní kariéry pro řadu oborů lidské činnosti, dnes zejména pro manažery. Z tohoto hlediska české školství potřebuje velmi radikální změnu, která by jej rychle k těmto standardům vedla nejen z hlediska struktury a obsahu výuky, ale také výukových metod.
- (ii) Roste a dále poroste role národního i nadnárodního firemního vzdělávání. Zejména velké a úspěšné nadnárodní firmy budou nadále, podobně jako se to již děje dnes, poskytovat své specifické vzdělání ve svých mezinárodních centrech, aby u svých zaměstnanců dosáhly vysoký stupeň firemní sounáležitosti a identifikace s nadnárodní firemní kulturou, posílily nadnárodní kreativní komunikaci a inovační klima, poskytly znalosti a dovednosti, jež jsou specifické pro danou firmu a tvoří součást jejích konkurenčních a v tomto smyslu výlučných výhod. Firmy vyhledávají a budou stále více vyhledávat právě takové zaměstnance, kteří mají osobnostní i vzdělanostní předpoklady pro takové exklusivní firemní vzdělávání.
- (iii) Firemní vzdělávání nebo firmami podporované vzdělávání se stává a bude se stále více stávat součástí motivačních kompenzací, protože vyšší proměnlivost firem, častější masivní propouštění i vysoce kvalifikovaných odborníků atp. sice obecně snižuje identifikaci zaměstnanců s firmami, ale vzdělání placené firmami zvyšuje šance zaměstnanců na trhu práce. Vzdělání poskytnuté firmou je jakýmsi dokladem ocenění zaměstnance a tedy i motivem k jeho orientaci na oddanost a výkonnost. Firemní podpora vzdělávání se tak stává motorem změn ve vzdělávacích systémech i nové poptávky po žádoucích, zaměstnatelnost pracovníků skutečně zvyšujících vzdělávacích programech a kursech.
- (iv) Zvyšuje se a bude se zvyšovat role distančního vzdělávání, jež se rovněž stává a bude se stávat podstatně více internacionálním. Příprava na zkoušky a různé testy pro mladší i starší studenty, jejichž hlavní universální dovedností bude schopnost čerpat informace ze široké palety zejména elektronických zdrojů, bude moci být intenzivnější a pružnější, testy znalostí a zkoušky dovedností budou moci být dokonce náročnější a bude opět

snadnější a atraktivnější získat tímto způsobem mezinárodně akreditované tituly či certifikáty potvrzující dosažení určitého standardu znalostí a dovedností v daném oboru.

- (13) Desetiletí komunistického režimu a centrálního plánování měla negativní dopad na lidský a fyzický kapitál. Zatímco při obnově fyzického kapitálu můžeme částečně využít zahraniční investory, obnovu a nezbytný růst lidského kapitálu budeme muset financovat především z vlastních národních zdrojů, veřejných i soukromých. Toto zhoršené východisko nás při globální soutěži národních potenciálů pracovních sil dosud výrazně znevýhodňuje a nutí k mimořádné mobilizaci nejen finančních, ale i intelektuálních a morálních zdrojů celé české populace.
- (14) Vzdělávací systémy se stávají stále významnějším faktorem dlouhodobého hospodářského růstu, neboť jím produkované lidské zdroje se opětovně stávají hlavním vstupem vzdělávacích institucí v budoucnosti. V tomto smyslu jde o velmi významný reprodukční proces. Případné nedostatky vzdělávacího systému tak v delším období globalizace mají sklon se prohlubovat, snižovat národní konkurenční výhody a to má samozřejmě vážné dopady na další oblasti hospodářství a života. (Viz *Autorská studie č. 16, Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Říjen 2000*)

2.2 Národní výzvy

- (1) Česká republika bude stát v průběhu zhruba příštích pěti let před zásadní restrukturalizací své ekonomiky, možná hlubší než jakou přineslo předchozích deset let. Zřejmě dojde k definitivnímu zániku většiny velkých tzv. českých firem nebo jejich převedení pod silnější zahraniční vlastníky. Během několika příštích let a dokonce i měsíců může být sociální situace kritickou. I pokud firmy českých vlastníků převezmou zahraniční firmy, bude to znamenat velké změny pro jejich zaměstnance a pravděpodobně další propouštění. Na druhé straně, pokud se podaří udržet a posílit současný trend přitažlivosti země pro zahraniční investory, budou vznikat nové pracovní příležitosti, lidem se bude nabízet nová a přitažlivá možnost zajistit si perspektivní budoucnost a slušnou a v řadě případů vysokou životní úroveň. Česká populace bude proto procházet velmi dramatickými a rozpornými procesy. Vedle regionálních a profesních (např. horníci, hutníci atp.) vln či dokonce smrští nezaměstnanosti a následného sociálního a hospodářského propadu se budou nabízet nové výhodné možnosti zaměstnání. Problém uvolněných lidských zdrojů, jejich kvality a atraktivity pro investory se stal a nadále bude klíčovou otázkou politické a sociální stability.
- (2) Česká republika se bude muset velmi usilovně vyrovnávat s problémem dvou respektive tří generací lidských zdrojů a s vytvářením podmínek pro jejich současné i budoucí uplatnění.

- Starší střední generace – (zaměstnanci, manažeři i podnikatelé atp.) přibližně od čtyřiceti výše, jejíž schopnost a vůle udržet si a znovu získat zaměstnání je nejvíce oslabena, jejíž vzdělání je často velmi zastaralé, jejíž návyky spojené s minulostí jsou velmi silně zakořeněny a jež bývá (jedno zda veřejně nebo skrytě) odepsána nejen většinou firem, ale i státních institucí (*Příkladem je Maďarsko, kde padesát procent nezaměstnaných je ve věku nad 40 let.*³) Přitom starší lidé mohou představovat pro řadu firem i institucí velmi cenný lidský zdroj a vzhledem ke stárnutí populace (viz demografické trendy) a problémům ve financování důchodů, sociálních dávek a sociální pomoci je maximálně žádoucí jejich schopnost být zaměstnán co nejvíce prodloužit. Jde nejen o to formálně brzdit tendence k diskriminaci, což nebývá příliš účinné, ale také o to, aby tato generace měla možnost získávat vzdělání pomocí jí přizpůsobených metod, aby byla stimulována ke změnám zaměstnání a aby se naučila rychle se adaptovat na změny profese i statusu.
- Mladší střední generace – tj. zaměstnanci, manažeři a podnikatelé, kteří již ukončili své vzdělání a nyní pracují, nebo se blíží k ukončení svého vzdělání, častěji dosud v některé příliš tradicionalistické české škole. Jejich vzdělání je dosud stále poplatné starší koncepci a jen část z nich, i když ne malá, již dosáhla kvalifikace, znalostí i dovedností na úrovni současných očekávání. Právě tato již adaptovaná část střední generace je velmi důležitým strategickým zdrojem pro budoucnost, protože bude do značné míry ovlivňovat budoucí zaměstnanost české populace. (Jde zejména o úspěšné manažery u zahraničních firem a v poslední době stále častěji též velkých českých firem a o úspěšné mladší podnikatele atp.). Na druhé straně zřetelně početnější a nebezpečně kritická část mladší střední generace je stále silně znevýhodněna vůči svým konkurentům z vyspělejších zemí: např. nižší znalost angličtiny a dalších jazyků, nižší organizační a tržní gramotnost, nižší připravenost na změny zaměstnání a profese atp. Často byla kvalifikace jejich příslušníků získána v oborech, u nichž dramaticky kolísá nebo klesá poptávka (*lékaři, některé průmyslové obory atp.*). Tato mladší střední generace je ale klíčovou generací a je nutné jí věnovat soustředěnou pozornost. Rekvalifikace respektive modernizace a internacionalizace kvalifikace této generace bude přirozeně rozhodovat o její adaptabilitě na nové podmínky v předdůchodovém věku. (Třicetiletým bude za dvacet let padesát a již dnes se bude rozhodovat o jejich schopnosti a vůli udržet si hodnotné zaměstnání do prodlužující se hranice důchodového věku.) Právě tato generace bude také mít podstatný vliv na hospodářský růst příštích dvaceti let a bude silně ovlivňovat generaci mladší – výuka, pracovní vzory, pověst českých pracovníků atp. Mnozí její příslušníci budou chtít a potřebovat si zpětně doplnit vzdělání na terciární úrovni, kterého se jim z těch či oněch důvodů nedostalo nebo jehož nezbytnost dříve nemohli rozeznat.
- Mladá generace – tj. mládež od mateřských škol až po vysoké školy, jejíž budoucnost se rozhoduje nyní a každý odklad potřebných

³ (In "People Management" 15 July 1999, str. 17)

radikálních změn (slovo reforma je třeba rozhodně vymýtit) odsuzuje tuto mladou generaci potýkat se s obdobnými problémy, s nimiž se musejí vyrovnávat dnešní střední generace. Radikální změna v zájmu této generace je naprosto nezbytná, i když je velmi obtížná. Dosavadní vzdělávací systém, i když prochází změnami v principu žádoucím směrem, je příliš rigidní a uzavřený, málo internacionální a příliš spoléhá na tradicionalistické kariévní dráhy vzdělavatelů silně založené na principu seniority.

Všechna strategicky závažná opatření a programy se tedy budou muset cíleně zaměřovat na tyto tři specifické skupiny a respektovat jejich roli z hlediska budoucnosti i jejich vlastních vnitřních specifik. V tomto smyslu je také třeba přijmout fakt, že další vzdělávání těchto tří generací má výrazná specifika, jež není prakticky účelné zakrývat příliš prázdným nadužíváním pojmu „celoživotní vzdělávání“.

- (3) Vnitřní napětí mezi klesajícím počtem narozených dětí, prodlužující se délkou života, nedostatkem finančních zdrojů pro důchodové zabezpečení a nedostatkem zdrojů na vzdělání a potřebou investovat do radikálního zvýšení úrovně českých lidských zdrojů v příštích dvaceti letech nebývale vyhroť otázkou politických a hodnotových preferencí státního rozpočtu a povede občany a jejich politickou reprezentaci k řešení následujícího dilematu:

Bude atraktivnější

- zvolit společnost tvrdších rozpočtových omezení v řadě zbytečnějších sektorů, případně dokonce i skromnějšího sociálního zabezpečení, a dále také na základě individuálních rozhodnutí akceptovat nižší úroveň spotřeby konsumních statků a preferovat důsledně vysoký standard a komfort vzdělání spojený s tvrdým tlakem na jeho efektivitu a mezinárodní kompatibilitu

nebo

- akceptovat dosavadní stav nevyhraněné až slabé orientace populace na výkon a na vzdělávání (*viz autorská studie č. 14, Matějů, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Září 2000*) a pokračovat ve velmi problematické a často nahodilé alokaci zdrojů velmi limitovaného státního rozpočtu a ustupovat různým problematickým lobbistickým skupinám (např. upadající podniky a banky, zklamání střadatelé, různé profesní skupiny atp.), a tak rezignovat na možnost podstatně urychlit vyrovnání našich nedostatků v praktické vzdělanosti české aktivní populace.
- (4) Určitou modifikací výše uvedeného dilematu, jež se v příštích deseti až dvaceti letech na domácí půdě zřetelně vyhroť, bude další existenčně důležitá strategická volba na straně podstatné části české populace:

Bude aktivní populace ochotna přijmout nezbytnost vysoké orientace na výkonnost, na nepohodlí a riziko globalizované tržní společnosti, a tedy i

odříkání spojená se získáváním vzdělání, dovedností, znalostí, informací, pracovních návyků a psychické i fyzické kondice,

nebo

se tato populace v nadměrné (tj. ve srovnání s konkurenčními pracovními potenciály nadprůměrné) míře zaměří na snadné, lehké, „pohodové“ přežívání, na jakýsi chudý, rozmazlený a pasivní konsumerismus?

Spontánní řešení těchto hodnotových dilemat, dilemat v zásadní orientaci populace i na ni navazující státní politiky nakonec rozhodnou o tom, jaký bude další vývoj této země, a zda strategie radikálního zvýšení vzdělanostní, mravní a kulturní úrovně českých lidských zdrojů respektive strategie směřující k jejich mezinárodní excelenci (viz tradice meziválečné republiky) bude vůbec možná.

(5) Pro řešení obou dilemat bude rozhodující pozice českých vůdčích elit. Česká populace prochází opakovanými krizemi důvěry ve své elity. Elitami přitom rozumíme tu část populace, jež díky svým pozicím, bohatství a vlivu nejvíce ovlivňuje postoje a „vzoruje“ chování ostatních částí obyvatelstva. Na celospolečenské úrovni není možné rezignovat na perspektivní a eticky založený „leadership“ podobně, jako to není možné na podnikové úrovni. Dále české lidské zdroje jako určitý komplex lidí s různou mírou schopností a různou strukturou odborností budou přitahovat investory zejména tehdy, jestliže česká populace bude vedena schopnými a eticky integrovanými manažery, podnikateli, politiky a dalšími tvůrci národní kultury.⁴ Podaří-li se v co nejkratší době posílit počet vzdělaných a dobře připravených, národně a sociálně odpovědných špiček pro manažerské a další vůdčí pozice ve společnosti, budou mít české lidské zdroje velkou šanci opravdu patřit mezi jedny z nejatraktivnějších potenciálů pro mezinárodní solidní investory. V tomto smyslu také považujeme důraz na špičkové vzdělávání talentovaných jedinců a jejich výchovu na vysoké národní a sociální odpovědnosti za naprosto legitimní a nezbytný.

(6) Česká republika bude muset nově řešit problém efektivního, do mezinárodního a zejména evropského kontextu integrovaného a přitom silně regionalizovaného managementu rozvoje lidských zdrojů. Tradiční byrokratické, s potřebami hlavních „zákazníků“ českých lidských zdrojů, tj. podnikatelů málo spjaté institucionální struktury by se mohly v příštích letech stát jednou z hlavních konkurenčních slabostí respektive nevýhod českých lidských zdrojů. Země EU mají v této oblasti velký náskok a Česká republika má v tomto směru velmi mnoho co dohánět. Praktický přístup orientovaný na zvyšování efektivity státních a zájmových organizačních

⁴ V této souvislosti upozorňujeme, že česká populace a zejména její kulturní humanistické elity se stále obtížně vyrovnávají s některými ve světě běžnými pojmy. Jde o takové ve světě běžné pojmy, jako například: národní elity, vůdcovství, národní kultura ve smyslu určitých obecně přijatých národních vzorců chování, národní zájmy, výchova k národní odpovědnosti atp. Těžko se také vyrovnávají i s tím, že na trhu práce se člověk do značné míry musí chovat jako zboží, že musí zvyšovat svou hodnotu, svou atraktivitu pro zaměstnavatele, to jest pro své zákazníky. To má vážné důsledky pro chování českých lidských zdrojů, pro schopnost analyzovat reálně celkovou společenskou a osobní situaci jednotlivců. Přitom v kontextu demokratické občanské společnosti tato slova v sobě neobsahují žádná větší rizika.

struktur je dosud silně paralyzován přehnaně ideologickou reakcí na etatismus minulého režimu. Navíc nedostatečným sladěním struktury nových českých krajů a evropských NUTS (*dva až tři české kraje v jedné evropské jednotce*) byly položeny základy vážných budoucích problémů. Také české vzdělávací instituce vykazují stále ještě vysoký stupeň konservatismu a lpění na národních vzdělávacích tradicích. Mezi představiteli jednotlivých institucionálních složek se dosud nerozvinul dostatečný duch spolupráce i kreativní komunikace a úzké zájmy jednotlivých institucí možnosti žádoucího organizačního rozvoje takového systému silně oslabují. Jedním z klíčových faktorů budoucího RLZ se proto stává modernizace respektive „evropeizace“ české veřejné (centrální i regionální) správy a její přiblížení k lepšímu pochopení potřeb a požadavků hlavních „**zákazníků**“ českých lidských zdrojů.

- (7) Příští desetiletí budou vyžadovat radikální změnu českého vzdělávacího systému a zejména podstatné zvýšení úrovně českých učitelů a vzdělávatelů. V první řadě i u nich půjde o jejich internacionalizaci a „evropeizaci“ a jejich vyšší odpovědnost vůči budoucí uplatnitelnosti v praxi, respektive zaměstnatelnosti jejich absolventů. Přitom je nutné očekávat, že vůči tomuto procesu se projevuje a ještě může projevit výraznější odpor. Potřeba přenosnosti titulů respektive kvalifikačních osvědčení v Evropě a s ní spojený problém aspoň evropské akreditace českých vysokých škol, středních a odborných škol bude nezbytnost radikálních změn znásobovat. Jde o jednu z hlavních strategických výzev blízké budoucnosti, která vyžaduje trvalou velkorysost státu při zajišťování finančních zdrojů i další podpoře pro tento proces.

3. PROBLÉM OMEZENÝCH ZDROJŮ ČESKÉ REPUBLIKY VE VZTAHU KE GLOBÁLNÍM I NÁRODNÍM VÝZVÁM

3.1 *Problém demografické rovnováhy a volba odpovídající strategie*

Česká republika disponuje v současnosti zhruba desetimilionovým potenciálem svých občanů, který se bude postupně zmenšovat v závislosti na reprodukčním chování a na intenzitě imigrace. Odhady Českého statistického úřadu z roku 1999 hovoří o třech scénářích poklesu počtu obyvatelstva, jež se pohybují v intervalu 0,6 až 11 procent. Počet jeho ekonomicky aktivního obyvatelstva se pohybuje kolem pěti milionů občanů a záhy se bude výrazně snižovat počet nových absolventů škol, kteří budou vstupovat na trh s novými znalostmi a dovednostmi. Počítá se s výrazným stárnutím české populace a se vznikem kritického nepoměru staré a mladé generace z hlediska průběžného důchodového zabezpečení a rostoucích nároků na zdravotní zabezpečení. Čerstvá studie OSN předpokládá, že za 50 let bude mít Česká republika 7,8 milionu obyvatel a bude druhou nejstarší zemí Evropy s 41 procentem obyvatel nad 60 let – dnes s 18 procenty.

Před českou společností proto stojí v nejbližší době zásadní následující strategická rozhodnutí:

- a) ***Otevřít Českou republiku víceméně volné imigraci*** a očekávat, že počet a potřebná struktura obyvatelstva se pomocí imigrace spontánně upraví přílivem mladších občanů z jiných států. Taková liberální imigrační politika přináší řadu rizik: např. příliv nežádoucích, zátěžových a doslova nebezpečných skupin imigrantů včetně různých národnostních mafií, jejichž působení již dnes ohrožuje pověst a atraktivitu domácích lidských zdrojů pro investory. Dalším rizikem takové strategie může být zvýšení xenofobních nálad obyvatelstva a posílení pozic extrémistických, demokracii ohrožujících politických sil. Vyspělé státy nyní tuto politiku otevřených dveří opouštějí. EU se omezuje na liberální pojetí mezistátní migrace jen v rámci svého regionu a jinak je prováděna stále více výběrová imigrační politika pomocí povolení k pobytu a pracovních povolení.
- b) ***Imigraci regulovat pomocí kvót pro věkové kohorty a vzdělanostní i profesní skupiny, případně pomocí dočasných pracovních povolení***. Tato strategie může být do značné míry použita, avšak její aplikace vyžaduje rozhodnou přípravu, rychlé propojení s oficiálními pravidly EU a mezinárodními zvyklostmi. Je nutné přitom zvažovat řadu souvislostí a potenciálních rizik, jež však mohou být v principu řešitelná. Je ovšem otázkou, zda tento typ imigrační politiky je sám o sobě schopen řešit problém stárnutí českého obyvatelstva a zda jej proto považovat za jedinou možnost.
- c) ***Spoléhat se především na vlastní síly***, tj. maximálně posilovat vzdělanost, dovednosti, morální zralost a dlouhodobou kondici a zdraví české populace, aby byla schopna zabezpečit v přijatelném poměru všechny nezbytné funkce státu a poptávku investorů po pracovní síle. Právě v případě volby této strategie roste význam orientace programů RLZ na mladší střední a zejména

starší střední generaci, aby se podařilo dosáhnout její vysoké atraktivity pro investory – zákazníky - a její schopnosti i vůle pracovat co nejdéle.

Aspoň na tomto místě považujeme za nutné připomenout, že naše strategie se nezabývá otázkami zdravotního stavu českých lidských zdrojů a její celkové pracovní kondice. Považujeme však tento problém za velmi závažný a měl by být řešen jako samostatný program, jenž by v sobě také zahrnoval zanedbávaný problém zdravotního lékařství.

Jako vhodnou národní strategii RLZ, doporučujeme kombinaci dvou níže uvedených strategií – tj. strategie regulované imigrace a strategií spoléhání na vlastní síly. Tato varianta by mohla umožnit minimální zatížení české populace negativními důsledky spontánní imigrace, nevedla by k nadměrnému, ve svých důsledcích i pro nás rizikovému odsávání mozků od našich chudších sousedů, a současně by umožňovala plně využít domácí potenciál našich aktivních generací.

3.2 *Problém disponibilního počtu talentů a strategie obezřetného hospodaření s nimi*

Hospodaření s talenty v malých národech musí být nutně velmi obezřetné a sofistikované. Globalizace tuto nezbytnost ještě více podtrhuje. Rozvinuté státy stále častěji hovoří o „společnosti tažené (poháněné) talenty“ (*talent driven society*). Velké bohaté státy stále profitují z přetahování mozků z menších a méně bohatých států, státy svobodnější a otevřenější jsou nadále přitažlivější pro talenty než státy autokratické, totalitní nebo i jen prostě více byrokratické. Globalizace tento léta probíhající proces brain-drain zesiluje a pohyb talentů směrem k atraktivnímu prostředí a pozicím i přirozeně usnadňuje. Snad atraktivita vyspělých a velkých zemí pro talenty může být v budoucnosti poněkud snížena možností se prosadit v globálních výzkumných, informačních, podnikatelských atp. sítích, aniž by člověk musel dlouhodobě opouštět svou zemi.

Česká společnost disponuje přibližně 5,3 miliony ekonomicky aktivního obyvatelstva. Přitom talent – tj. přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti respektive řešit problémy určitého druhu na špičkové úrovni, je mimořádně vzácný zdroj. Přirozená distribuce talentů ve společnosti v současné době stále přibližně probíhá podle Gaussovy křivky normálního rozložení a z toho vyplývá, že špičkové talenty pro různé druhy činnosti jsou v populaci velmi vzácné, a že tedy malé národy celkově disponují výrazně nižšími počty těchto talentů než národy podstatně větší. (*Viz autorská studie č. 4. Čermák, Vladimír. Talentový potenciál ČR – stav, předpokládaný vývoj a strategie jeho využití a posílení. Říjen 2000*)

Rozložení talentů ve společnosti částečně demonstruje známá křivka distribuce tzv. inteligenčního kvocientu, kterou je však třeba interpretovat se značným odstupem. Talent je vždy poměřován k činnosti a úkolům, jež člověk vykonává, a testy IQ měří jen určité složky a typy dispozic a schopností lidí. Jakkoliv mohou být výsledky inteligenčních testů nepřesné a jakkoliv jsou schopny měřit jen určité složky inteligence a dalších schopností, základní

podněty jsou z hlediska strategie hospodaření s lidskými zdroji v malém státě prakticky velmi závažné:

- Vysoce nadprůměrné až špičkové talenty pro rozhodující náročné role ve společnosti jsou mimořádně vzácným zdrojem. (V závislosti na zvoleném kritériu to jsou dvě až tři procenta populace, to znamená, že česká aktivní populace je schopna pracovnímu trhu nabídnout něco mezi sto až sto padesáti tisíci špičkovými talenty - měřeno IQ testy - a zhruba milion vysoce talentovaných jedinců. Mají-li být klíčové profese ve společnosti vykonávány na odpovídající úrovni, je nutné, aby alokační mechanismy přitahovaly talenty co nejspolehlivěji právě k nim: vedoucí politici a manažeři veřejné správy, špičkoví manažeři v oblasti businessu, vysokoškolští a středoškolští učitelé, lékaři, právníci, diplomaté, vyšší velitelé obranných a policejních složek, vědci, konstruktéři atp. Životní výnosnost (rozumí se platy + další výhody) těchto profesí, pokud jsou regulovány státem, musí být proto v průběhu několika málo let srovnána s přitažlivostí profesí soukromé sféry pro špičkové talenty. (Diskuse o soukromých a veřejných výnosech z investic do lidských zdrojů viz autorská studie č. 16, Munich, Daniel; Švejnár. Jan. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000) Tato úloha má strategický a v určitém smyslu prioritní význam. Musí být ovšem doplněna stále ještě velkou obměnou v řadě funkcí a pozic, protože starší generace prošly velmi zlými obdobími (za totalitního socialismu i po něm), kdy kritéria politické loajality hrubě převládala nad přirozenými kritérii výběru talentů. (Proto je před námi stále ještě úkol analyzovat oficiální i neoficiální politiky vyspělých zemí vůči talentům, postupy zemí se skokovým růstem, jako jsou např. některé země EU a tzv. asijské tygři i politiky používané u nás mezi válkami a těsně po druhé světové válce.)
- Nezbytnost mimořádně úsporného a promyšleného hospodaření s talenty také vyžaduje velmi odpovědnou a včasnou signalizaci poptávky po výkonu špičkových profesí. Nezbytná specializace studia je obecně velkým nákladem pro jednotlivce i společnost, a proto by už mladí lidé před výběrem aspoň vysoké školy měli mít na základě dostupných informací možnost kvalifikovaně odhadnout míru nasycenosti poptávky po jednotlivých profesích v budoucnosti. Vysoké školy pro špičkové profese by pak neměly být zainteresovány jen a především na počtu studentů a absolventů. Stát by měl neváhat u špičkových talentů podporovat jejich včasnou vysokoškolskou rekvalifikaci – tj. možnost případně vystudovat další vysokou školu nebo přestoupit včas na jiný obor, případně studovat později, kdy vzbouřená emocionalita dospívání opadá a přestává blokovat přirozené složky talentu. Měl by také systematictěji podporovat zahraniční studijní pobyty svých talentů.
- Celý národní vzdělávací systém se musí zaměřit na včasnou identifikaci talentů, jejich rozvíjení a podporu. Jde o nejvzácnější národní lidský zdroj. (Viz např. autorská studie č. 14, Matějů, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza konkurenceschopnosti. Zář 2000.) Pro vysoce talentované studenty je nutné rozvinout systém efektivní sociální podpory – státní i soukromá stipendia, finanční prémie atp. Tento systém musí být dostatečně pružný a řešit též problém těch mladých lidí, jejichž talent se projeví později v souvislosti s jejich

emocionálním, sociálním a intelektuálním zráním. (*Nesmíme zapomenout, že vysoce inteligentní jedinci často vykazují vyšší míru deviace vůči sociálním normám chování a nižší míru konformity.*)

- Je nutné věnovat mimořádnou pozornost výchově této talentové elity k hodnotové i mravní zralosti. Nesmíme zapomenout, že morálně zralé špičkově talentované elity českého národa, jež byly do značné míry národem „vyplány“ v devatenáctém a začátkem dvacátého století, byly hlavním cílem totalitních „genocid“ (*odstavení je také genocida intelektuálních elit*) prakticky během celé druhé poloviny století dvacátého. Vlny likvidace morálně zralých intelektuálních talentů se projevují dodneška v nízké úrovni kultury české politiky, státní správy včetně obrany a bezpečnosti, části školství, lékařství atp. a v neposlední řadě i v problémech českého hospodářství – viz historie úspěšného, vysoce sofistikovaného, avšak absolutně amorálního tunelování.
- Globalizace a otevřenost pohybu klade naléhavěji otázku národní zakotvenosti těchto elit. I v předválečné minulosti však české talentové elity měly velkou možnost vzdělávání a práce v zahraničí. Tato možnost byla komunistickým režimem přerušena a v převážné většině byla spojena jen únikem do emigrace. V tomto smyslu by například vstup do EU a další otevření možností volného pohybu právě pro mladou generaci mohly přinést situaci v českých zemích neznámou. Výchova právě mladých talentových elit k národní odpovědnosti, zakotvenosti a přitom velkorysé světovosti se nutně musí stát jednou ze strategických politik českého společenství na prahu nového století. Za tohoto předpokladu ovšem považujeme obavy ze ztráty doma vyškolených mozků při větším pohybu mladých lidí za světovými zkušenostmi za neoprávněné.
- Českému národu se v minulosti dařilo ve srovnání s jeho evropskými sousedy dosahovat velmi slušné, případně vysoké výkonnosti národního průměru, převyšující řadu vyspělých zemí. Srovnání funkční gramotnosti (*viz např. autorská studie č. 14, Matějů, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza konkurenceschopnosti. Zář 2000.*) však ukazují, že jsme v řadě oblastí zaostali. Máme také podstatně méně studentů a absolventů vysokých škol, což je právě velmi významný ukazatel toho, nakolik se moderní společnosti zaměřují na zvyšování úrovně poměrně početné talentově nadprůměrné i průměrné populace, zatímco tradiční společnosti ponechávaly vyšší terciární vzdělání jen pro talentové špičky, často vybrané jen na základě pochybné indikační schopnosti znalostních testů. Příliš selektivní vzdělávací systémy vedou ke zbytečným a nežádoucím nerovnostem ve společnosti, které mají následně negativní dopad na hospodářský růst a tedy i na životní úroveň celé populace. (*Viz autorská studie č. 18, Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Říjen 2000.*) Není možné si nevšimnout již existujících a na evropské poměry velmi výrazných rozdílů příjmů a nezaměstnanosti mezi terciárně vzdělanou populací a zbytkem společnosti v České republice. (*Viz autorská studie č. 19, Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Základní ekonomická komparace. Statistické indikátory. Říjen 2000*)

- Jedním z rozhodujících strategických cílů proto musí být snaha co nejrychleji se dostat v ukazatelích terciárního vzdělávání na co nejvyšší

rozumnou úroveň. Je nutné si v této souvislosti plně uvědomit, že zaměstnanost země podporuje vysoká „odborná“ úroveň všech talentových skupin a jejich vzájemná optimální kombinace. Vždyť úspěšnost českých manažerů a techniků například závisí na dobré pověsti českých dělníků a naopak. Prodlužování a s ním spjaté zkvalitňování a rozšiřování vzdělání a výcviku se proto také stává strategickou nezbytností. Je nutné také zabránit tomu, aby mnoho talentů zůstávalo neodhaleno bez podpory a nabídnutí příležitosti.

3.3 Problém nedostatku finančních zdrojů a strategie preference vzdělávání jako hlavního národního faktoru ekonomického růstu

Česká republika musí počítat nadále s kritickým nedostatkem finančních zdrojů pro rozvoj svých lidských zdrojů. Její hrubý domácí produkt je nominálně zhruba čtyřikrát menší než sousedního Rakouska s více než osmi miliony obyvatel a dvakrát menší než desetimilionového Německa. I když častěji používaná srovnání hrubých domácích produktů podle parity kupní síly vycházejí příznivěji, je nutné počítat s tím, že právě řada citlivých produktů a služeb důležitých pro vzdělávání: např. počítače a další informační a komunikační technika, přístroje, ceny dopravních prostředků, různé pomůcky, platy zahraničních učitelů atp. jsou stejně nákladné jako ve vyspělých zemích. Tempa růstu našeho HDP jsou přitom v poslední době stále velmi nízká. Pokud bude růst české ekonomiky nadále tak pomalý jako v posledních třech letech, dostaneme se na průměrnou výši HDP v EU zhruba za třicet let.

Přitom země musí být krajně opatrná i při vytváření rozpočtových schodků. Její sociální systém je vystaven mimořádně vysokým tlakům – důchodový systém, růst nezaměstnanosti, problém rodin na hranici existenčního minima, problémy s financováním zdravotní péče atp. Zvyšování výdajů na bezpečnost a obranu státu se stalo nejen nezbytnou podmínkou pokračující integrace země do západních struktur, ale díky této integraci možná také neméně významným faktorem přitažlivosti českých lidských zdrojů pro investory, jakým jsou vzdělání, trénink, dovednosti, pružnost a morální postoje českých zaměstnanců. V napjaté finanční situaci jsou a budou veřejné rozpočty krajů a obcí.

Problémem je a nadále bude schopnost domácností, zejména s nízkými příjmy, tj. především domácností s dětmi, přesouvat podstatnější část svých příjmů do vzdělání dětí. Napjaté rozpočty domácností s nízkými příjmy jsou a v dohledné budoucnosti mohou nadále být významnými „zabijáky“ vzácných talentů. Další zatěžování rozpočtů domácností je a bude dalším úzkým hrdlem jakékoliv národní strategie rozvoje lidských zdrojů.

Také finančně slabé české podniky mají a nadále budou mít malé zdroje na vzdělávání svých zaměstnanců a není možné v blízké budoucnosti očekávat nějaké podstatné zlepšení jejich situace. Navíc krátkodobé cíle řady českých vlastníků snižují jejich zájem na investicích do lidských zdrojů a jejich vzdělání. Na rozdíl od minulosti se dnes technologie vyvíjejí dynamičtěji a také trh nutí podniky k častějším změnám. Podniky proto spíše preferují obecné schopnosti zaměstnanců učit se opakovaně novým technologiím. Do obecných schopností svých zaměstnanců však podniky nemají přirozenou motivaci investovat. (Viz. *Problém černého pasažera a autorská studie č. 16, Munich, Daniel; Švejnár, Jan. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000.*) O to větší roli budou

proto mít vzdělávací instituce, poskytující obecněji použitelné dovednosti, a osobní investice do vlastního lidského kapitálu.

Na druhé straně jsou potřebné radikální investice do všech faktorů, ovlivňujících úroveň českých lidských zdrojů a zejména jejich vzdělanost, tj. do vzdělání i platů učitelů a dalších vzdělavatelů, do vybavení škol a knihoven – zejména pokračující investice do ICT a sítí umožňujících vysoce kvalitní distanční vzdělávání a do experimentální a „tréninkové“ techniky, do možnosti cest a stáží atp.

Česká společnost se proto musí rozhodnout urychleně pro jasnou strategii s jasnými preferencemi a pravidly (politikami) z hlediska vytváření a rozdělování svých zdrojů, kterou je možné charakterizovat následujícími principy:

- a) Investice do vzdělání na úrovni vládního a dalších veřejných rozpočtů by měly být pro nejbližších aspoň deset let absolutní prioritou. Úspory lze zčásti získat restrukturalizací některých existujících sociálních programů směrem k větší cílenosti a zavedením efektivních motivačních prvků. Další prostředky lze získat omezením financování krátkodobě funkčních projektů. (Přitom ovšem není možné zvyšovat daňové zatížení, protože to by mohlo odrazovat investory.) I přes prohlášení současného premiéra o rozpočtové prioritě vzdělávání a přes programová prohlášení politických stran se skutečná priorita vzdělávání stále prosazuje rozpačitě a z hlediska výzev doby velmi pomalu. Jestliže vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů zejména z hlediska jejich zaměstnatelnosti musí být touto prioritou skutečně a jednoznačně, ostatní kapitoly rozpočtu by měly být připraveny se snižovat k únosné hranici. Prioritou se tedy musejí stát v rámci sociální a tedy i politické tolerance obyvatelstva výdaje na ty kapitoly rozpočtu, jež rozhodují o budoucnosti aktivních lidských zdrojů a o jejich úspěšné a bezpečné mezinárodní integraci: tj. školství a vzdělávání obou středních generací, infrastruktura, bezpečnost, obrana a životní prostředí, případně další kapitoly, jež mohou aktuálně přispět ke zlepšení konkurenčních výhod české aktivní populace. V normálních mírových podmínkách však vzdělání musí mít jednoznačnou prioritu. Tato priorita financování ovšem musí být doplněna enormním tlakem na efektivitu a kreativní přístup, protože naše finanční zdroje ve srovnání s bohatšími státy stejně nebudou dostatečné.⁵
- b) V české společnosti je nutné dosáhnout zásadní reorientaci občanů na vzdělání jako jednu z hlavních národních hodnot dosahovanou i za cenu odříkání a určitého nepohodlí. (V této souvislosti je třeba se poučit na českých dějinách minulého a začátku tohoto století a na politikách menších evropských států posledních desetiletí.) Toto posílení vzdělání (chápáno široce a ne jen exklusivně) jako klíčové národní hodnoty je proces, který musí nastat co nejdříve. Jde přitom pro nejbližší období především o funkčně orientovanou vzdělanost a dovednosti tak, aby byly v souladu s požadavky hlavních

⁵ Je nutné si položit otázku, jaký scénář volit, když se nepodaří mobilizovat finanční zdroje a české lidské zdroje budou trvale zaostávat. Je to dosti pravděpodobné. Jakou strategii potom máme jako národ volit? Jsme ochotni o tom vůbec uvažovat? Jaký je scénář budoucnosti českého pracovního potenciálu, pokud naše vzdělání bude nadále druhořadé? Takové varovné scénáře je nutné pro budoucnost připravit. My jsme zatím takový scénář vědomě neuvažovali

zákazníků českých lidských zdrojů – komerční sféry, veřejných služeb a české veřejné správy. Je také nutné rychle uspokojovat požadavky, vyplývající z naší účasti v nadnárodních uskupeních (zejména EU a NATO) a z vývoje našich vnitřních demokratických institucí a mechanismů. Je třeba dbát na to, aby příliš vysoké zdanění úspěchu (progresivní a vysoké daně) nemělo negativní dopad na zájem občanů o vzdělání. Ztratil by se tak jeden z hlavních stimulů jednotlivců investovat do vzdělání a zároveň by se tím podvázala úcta k roli vzdělání (lidských zdrojů) ve společnosti. (Viz *autorská studie č. 18, Munich, Daniel; Švejnar, Jan. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Říjen 2000.*)

- c) Priorita vzdělání jako klíčového předpokladu pro budoucí zaměstnanost a prosperitu země a preference investic do vzdělání musí být v naší situaci nedostatkem zdrojů a značného zpoždění vůči EU a dalším vyspělým zemím doplněna vysoce kreativním přístupem k použití zdrojů a k volbě cest rozvoje lidských zdrojů. To znamená, že je nutné odvážně bořit různá nefunkční tabu a návyky, nebát se použít neobvyklá řešení, vyhledávat různé netradiční zdroje včetně doplňkových, aplikovat zkušenosti jiných zemí, nebát se hledat vlastní postupy odpovídající naší zdrojové chudosti, postupovat velmi realisticky, účelově z hlediska potřeb „zákazníků“ českých lidských zdrojů. Česká cesta za vzděláním si tedy nemůže dovolit žádná apriorní tabu a nekonkrétní utopické fráze, jež se v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání v poslední době často prosazují.

4. HLAVNÍ STRATEGICKÉ BLOKY A DÍLČÍ STRATEGIE

4.1 Společný fundament – přenositelné znalosti a dovednosti

4.1.1 Strategie vyrovnání demokratické, ekonomické, metodologické a existenciální gramotnosti české populace

Česká populace výrazně zaostala za státy EU v rozvoji demokratické, ekonomické, existenciální a metodologické gramotnosti. Jde o důsledky dlouhého trvání totalitního režimu, jež se dosud nepodařilo odstranit a jimž je nutné věnovat zvýšenou pozornost. Jde o širší pozadí hodnot, znalostí i zcela praktických dovedností, bez nichž by byly dosud trvající odborné pracovní výhody trvale znehodnocovány.

Tyto čtyři základní typy gramotnosti spolu vzájemně úzce souvisejí, vzájemně se podporují a podmiňují. To vyplývá i z jejich následující stručné charakteristiky:

Demokratická gramotnost spočívá ve schopnosti občanů chápat podstatu demokracie, její přednosti i typické problémy a nedostatky, ve znalosti zásad demokratického rozhodování, výstavby demokratických institucí, v pochopení a znalosti možných ohrožení demokracie, ve znalosti lidských práv a svobod, v přijetí základních postojů občanské angažovanosti atp.

Ekonomická gramotnost obsahuje znalosti a dovednosti nutné pro zvládnutí osobního i profesního života v tržních vztazích, pochopení základů běžného zákaznického, podnikatelského, finančního, manažerského atp. chování, získání základních dovedností nutných ve vztahu k různým tržním dokumentům a nově i základů nutných pro zvládnutí E-businessu.

Metodologická gramotnost zahrnuje zvládnutí základních operací klasické logiky a obecné metodologie řešení problémů. Jde zejména o metody sběru a analýzy dat, jejich třídění a zpracování, heuristické a kreativní metody, metody optimalizace výběru variant a rozhodování vůbec, metody týmové práce, metody zobrazování složitých jevů včetně síťových grafů, elementární statistické metody atp. Metodologická gramotnost populace také rozhoduje, nakolik se jí podaří zvládnout nástup informačních a komunikačních technologií.

Existenciální gramotnost zahrnuje především schopnost klást si základní otázky smyslu a hodnoty lidské existence, hledat jejich řešení na základě hlubších znalostí a vlastního rozvinutého svobodného uvažování, akceptovat hlubokou toleranci k různým existenciálním koncepcím, umět hledat hlubší zakotvení vlastních morálních zásad a životních hodnot. Jde však také o velmi praktické existenciální dovednosti, jakými je dlouhodobé plánování vlastního života, vytváření vztahů k ostatním, budování individuální a společenské odpovědnosti atp.

V této souhrnné strategii rozvoje lidských zdrojů není možné dospět k úplnému a plně uspokojujícímu popisu těchto čtyř typů gramotnosti. Považujeme je však za trvalé gramotnosti zásadního významu.

4.1.1.1 Strategie posílení demokratické gramotnosti lidských zdrojů

Stav demokratické gramotnosti české populace

je silně poznamenán předchozím režimem a průvodními jevy transformace, jež vedly k příznačnému popřevratovému propadu optimismu. Demokratická gramotnost však nebyla systematicky rozvíjena, a právě proto se mohla prosadit nerealistická očekávání, přílišná důvěra v účelové sliby politiků a typická rezignace podstatné části občanské veřejnosti na aktivní politickou odpovědnost. Občané mají málo znalostí o problémech politických stran a jejich sklonu k degeneraci, jenž je jedním z hlavních argumentů pro pluralitní pojetí demokracie. Schopnost občanů analyzovat silné a slabé stránky politických vůdců je málo rozvinutá, projevuje se nízká míra názorové tolerance a současně vysoká míra shovívavosti k politické aroganci až hulvátství. Ve společnosti začíná převládat voličský konsumerismus a politické voyerství. Vážné důsledky má to, že se v české společnosti nepodařilo vytvořit pozitivní vzory demokratického politického chování. Projevuje se také poměrně slabá orientace v hlavních geopolitických souvislostech české mezinárodní pozice.

Vážným problémem jsou důsledky těchto procesů na vnímání legitimacy nerovností ve společnosti a postoje ke konceptu životního úspěchu (*viz autorská studie č. 13, Matějů, Petr. Legitimita nerovností a koncept životního úspěchu. Zář 2000.*), protože se opět vytrácejí postoje příznačné pro rozvinuté demokratické společnosti. Závažným problémem je také snižování vnitřní koheze české společnosti, jež oslabuje schopnost jejích členů spolupracovat a řešit společné problémy (*viz autorská studie č. 8, Kalous, Jaroslav. Sociální koheze a další problémy politického kapitálu společnosti. Zář 2000.*).

Cílem zvýšení demokratické gramotnosti je dosáhnout, aby pokud možno celá populace chápala smysl, možnosti a meze pluralitní demokracie, její zakotvenost v západních hodnotách svobody, uměla se demokraticky chovat, demokraticky prosazovat své zájmy a přitom přijímat disciplinu demokratického rozhodování, znala základy psychologie politiky, rizika populismu a plíživého omezování demokracie, chtěla a dokázala se přímo angažovat v politice atp. **Smyslem** výrazného zvýšení demokratické gramotnosti občanů je nejen pevněji zakotvit demokratický řád, ale také posílit atraktivitu českých lidských zdrojů pro investory.

Hlavní strategické směry a doporučení

- (i) Je nutné znovu prověřit stav občanské výchovy na školách a dát jí nové impulsy. Výchova a vzdělávání k demokratické gramotnosti se musí dostat mezi vzdělávací priority a musí být aktualizována tak, aby dokázala interpretovat problémy současné české demokracie a dokázala také vysvětlit význam demokratické kultury společnosti pro budoucnost.
- (ii) Školy mají podobně jako v západních zemích podporovat demokratické návyky v samosprávě žáků a studentů a jejich přímou účast v aktivitách v jejich bezprostředním okolí.

- (iii) Pro aktivní střední generaci je nutné vypracovat neformální projekt zvýšení politické gramotnosti a přímé politické angažovanosti české veřejnosti, který by sloužil jako inspiromat pro politiky, novináře, učitele a hlavně pro samotné občany.
- (iv) Do politiky je nutné znovu začít rozhodně prosazovat etické normy a kulturu politického chování, což je v rukou duchovních a politických elit České republiky.
- (v) Je nutné znovu výrazně nastolit otázku pracovních vztahů v české společnosti. Ty jsou jedním z hlavních fundamentů demokratických postojů a demokratické gramotnosti občanů, protože v nich se nejvýrazněji projevuje, nakolik je občan jako člověk vážen, nakolik jeho vlastní občanské instituce berou odpovědně občanská a lidská práva a nakolik je dovedou hájit. (Viz např. právo na odborové sdružování nebo činnost pracovní inspekce.)

4.1.1.2 Strategie posílení ekonomické gramotnosti populace

Stav české ekonomické gramotnosti je podle našeho pohledu stále značně až žalostně nízký, i když za posledních deset let podstatná část populace prošla velmi významnou školou a leccos pochopila i za cenu velkých osobních ztrát. Je třeba si uvědomit, že naprostá většina české aktivní populace se vzdělávala a vyrůstala v netržní ekonomice. Co dříve tvořilo součást běžné rodinné a individuální zkušenosti, bylo za čtyřicet let silně vymazáno. Nízká tržní gramotnost se podepsala i pod tím, že populace tak dlouho podporovala různé varianty tzv. české cesty. Také elementární tržní gramotnost je na nízké úrovni a tento problém bude zvláště tíživý u méně vzdělaných vrstev – např. čtení bankovních a penzijních účtů, snadné podlehnoutí různým investičním vějíčkám, nízká schopnost dlouhodobého plánování rodinných rozpočtů. Česká společnost zřejmě také málo chápe ekonomickou situaci firem – viz různé tlaky na udržení nerentabilních podniků atp.

Cílem zvýšení ekonomické gramotnosti je dosáhnout, aby pokud možno celá aktivní populace (viz orientace na tři generace) měla základní znalosti o fungování světové ekonomiky a ekonomiky EU, pravidlech konkurence, podstaty podnikání a tvorby podnikatelských plánů, účetnictví a daňových přiznání, plánování rodinných i firemních rozpočtů a pojištění, možností investování úspor a jejich rizik, čtení bankovních účtů a dalších zpráv finančních institucí a aby dokázala tyto své znalosti spojovat s možnostmi ICT a rozvíjejícím se E-businessem.

Jde o to odstranit co nejrychleji nedostatky v ekonomické gramotnosti české populace a umožnit jí, aby se plně a kvalifikovaně v moderní tržní ekonomice orientovala, chápala její podstatu, uměla investovat, aby rozuměla různým pobídkovým systémům zahraničních i domácích investorů, a to na úrovni moderních informačních technologií. Jde o zvýšení orientace české populace k podnikavosti a vyššímu chápání reality a potřeb businessu i u těch skupin, které sice přímo nepodnikají, ale oblast podnikání přímo či nepřímo ovlivňují (např. státní správa, učitelé atp.) Současně lze očekávat, že zvýšení tržní gramotnosti se pozitivně projeví ve výsledcích mezinárodních srovnávacích průzkumů funkční gramotnosti.

Hlavní strategické směry realizace a doporučení

- (i) Vysoká úroveň ekonomické gramotnosti musí být cílem a posláním, všech úrovní a typů škol, zejména základního a sekundárního školství a výuka zaměřená na ekonomickou gramotnost se musí stát součástí kurikula těchto škol. Je nutné zavést zvláštní předmět základů ekonomie a podnikání a podnikatelské uvažování zavést i do výuky matematiky a jejích příkladových úloh. Do výuky mládeže zaměřené na zvýšení tržní gramotnosti populace je nutné zapojit zkušené praktiky – podnikatele, ekonomy, zaměstnance bank, pojišťoven, poradce, učitele vyšších stupňů ekonomických a podnikatelských škol. Výuka zaměřená na zvýšení tržní gramotnosti se musí zavést co nejrychleji, je nutné ji zařadit i do kurikula pro mládež ve vyšších ročnících a neváhat tuto výuku tržní gramotnosti chápat jako jeden z důvodů prodlužování školní docházky.
- (ii) Pro střední generace je třeba volit širší vzdělávací akce a podporovat akce „learning by doing“. Je třeba nabízet kurzy, příručky, podporovat sdělovací prostředky, jež se touto praktickou výukou zabývají. Do celého systému je nutné zapojit všechny významné stakeholders – zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, odbory, hospodářskou komoru, finanční úřady, ČNB a případně další banky, pojišťovny, školy atp. a prodiskutovat s nimi možnosti jejich účasti v realizaci tohoto záměru. Také nelze pominout skutečnost, že část střední generace, které se z kapacitních důvodů v posledních desetiletích nedostalo terciálního vzdělání, tvoří dodatečnou poptávku po terciálním vzdělání v oblasti podnikání a ekonomiky. Tím se lišíme od zemí, kde terciální sektor expandoval již v minulosti.
- (iii) Celkově je nutné zpracovat program (projekt), který by záměr zvýšit ekonomickou gramotnost rozvedl a podrobněji popsal možnosti jeho implementace. V této souvislosti je nutné také využít zahraniční zkušenosti.

4.1.1.3 Strategie zvýšení metodologické gramotnosti

Stav metodologické gramotnosti

je silně ovlivněn tím, že české školství v minulosti toto své poslání silně podceňovalo a také výuka managementu v oblasti metod řešení problémů se rozvíjela pomalu, i když v této oblasti bylo od šedesátých let uděláno podstatně více než ve školství. Silné a slabé stránky české metodologické gramotnosti naznačují nedávné mezinárodní srovnávací výzkumy tzv. funkční gramotnosti, podle nichž jsou Češi silně handicapovaní v literární gramotnosti, tj. ve schopnosti práce s informací obsaženou v běžném článku, mírně nadprůměrní jsou v dokumentové gramotnosti (dotazníky, formuláře atp.) a ke světové špičce patří v numerické gramotnosti. (Viz *autorská studie č. 14, Matějů, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza lidských zdrojů konkurenceschopnosti. Září 2000.*) Současné výzkumy se však začínají zaměřovat právě na dovednosti při řešení problémů, tj. na širší metodologickou gramotnost, což svědčí o jejím rostoucím významu. (Viz *autorská studie č. 2, Burdová, Pavla. Mezinárodní výzkumy životně důležitých dovedností. Září 2000.*)

Cílem zvyšování metodologické gramotnosti

je naučit české aktivní ročníky používat široké instrumentarium metod a postupů vhodných pro řešení problémů různých typů, pracovat s daty a informacemi, racionálně rozhodovat, tvořivě myslet, pracovat v týmech atp. Jde o to, aby lidé zvládali řešení problémů, mohli se podílet na inovačních procesech ve firmách i dalších typech organizací a aby přitom jejich metodologická výbava byla v souladu s požadavky moderní organizace práce a participativních metod používaných mezinárodními investory. Jde také o to, aby lidé byli schopni toto metodologické instrumentarium široce aplikovat nejen ve výzkumu, ale též při řešení problémů managementu, politiky, osobního života atp. Smyslem této metodologické gramotnosti je také přispět ke zvýšení sociální koheze a schopnosti členů společnosti spolupracovat nejen v národních, ale také v multietnických týmech, v nadnárodních společnostech a institucích. Přitom jde o to, aby se tato metodologická gramotnost zvýšila u co největšího počtu lidí, protože je to cesta ke zvýšení jejich celkové intelektové úrovně a zvýšení jejich pracovní flexibility.

Hlavní strategické směry realizace a doporučení

- (i) Obsah i metody výuky ve školách všech stupňů je nutné co nejdříve zaměřit především na zvýšení metodologické gramotnosti jejich absolventů. Je nutné rozhodnout, nakolik je možné a účelné zajišťovat růst metodologické gramotnosti v rámci běžné struktury předmětů a nakolik je nutné zavést nový předmět, který by základy metodologie řešení problémů obsahoval. Na zavedení tohoto typu výuky je třeba vypracovat projekt a tento projekt považovat za jednu z priorit realizace strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR.
- (ii) Vypracovat pro učitele všech stupňů škol metodické příručky pro výuku vedoucí ke zvyšování metodologické gramotnosti žáků a studentů (přirozeně s ohledem na jejich věk a intelektovou úroveň), vytvořit pro ně centrum distanční i presenční problémově orientované výuky a rovněž tento záměr považovat za jednu z priorit této strategie.
- (iii) Pro vzdělávání dospělých připravit projekt diferencované podpory vzdělávání v oblasti metodologické gramotnosti podle zvláštností jednotlivých sektorů a typů profesí a spojit ji s přípravou na informační společnost. V této souvislosti též zvážit státní podporu těm podnikům, institucím i jednotlivcům, kteří se budou podílet na výuce těchto obecných a do různých zaměstnání přenosných dovedností.

4.1.1.4 Strategie zvýšení existenciální gramotnosti české populace

Stav české existenciální gramotnosti prošel za posledních deset let pozitivními změnami, avšak její výrazná slabost se projevuje v řadě oblastí: jde o zakotvenost etických norem, slabost vnitřní motivace ve vztahu k práci, postoje k ochraně životního prostředí, lehkomyšlnost vůči vlastnímu zdraví a své dlouhodobé výkonnosti atp. Česká populace je otevřená i indoktrinačnímu působení různých sekt atp. Její schopnost dlouhodobě si plánovat vlastní život není rozvinutá, úcta a odpovědnost k vlastnímu zdraví je oslabena. Je nejasné, nakolik její silně ateistická orientace vyvěrá z hlubokého přesvědčení a nakolik je výsledkem ploché indoktrinace z minulého režimu. Nedostatek zřetelných a přitažlivých variant důstojné existenciální orientace oslabuje schopnost mládeže dát vlastnímu životu přitažlivý a společensky pozitivní smysl. Je otázkou, nakolik má tento stav vliv na problém drogové závislosti a nezaměstnanosti mládeže.

Cílem je dosáhnout srovnatelné úrovně širokého okruhu znalostí, dovedností a morálních hodnot, jež člověk potřebuje, aby byl schopen samostatně určit smysl a hodnotu svého života i svých bližních, aby se dokázal odpovědně rozhodovat z hlediska trvale udržitelného rozvoje společnosti, dlouhodobě plánovat svou životní dráhu, a to jak z hlediska své odpovědnosti vůči sobě a rodině, tak i z hlediska své seberealizace a dlouhodobého rozvíjení a udržení své intelektuální i tělesné kondice.

Jde o to, zvýšit existenciální a morální integritu české aktivní populace a její hlubší interní motivaci, její odpovědnost tak, aby dosahovala úrovně rozvinutých demokratických zemí: viz např. existenciální zakotvenost řady evropských populací, jež se pozitivně projevuje v jejich pracovní motivaci a odpovědnosti, v ekologické odpovědnosti, sociální soudržnosti, v citlivém vztahu k lidským právům, v multietnické otevřenosti a v neposlední řadě v individuální zralosti atp. Moderní mezinárodní firmy jsou nuceny operovat stále více v souladu s existenciálními hodnotami svých zákazníků i zaměstnanců a dalších stakeholders (ochrana životního prostředí, citlivý přístup k přírodním zdrojům, globální i lokální odpovědnost atp.) Budoucnost na trhu práce proto bude podstatně více patřit těm populacím, jejichž hodnoty a způsob myšlení bude odpovídat tomuto civilizačnímu trendu.

Hlavní strategické směry a doporučení ke zvyšování existenciální gramotnosti české populace

- (i) Z hlediska mladé generace jde opět o změny v zaměření, obsahu a metodách výuky, jež by mělo zastihnout ještě všechny ročníky navštěvující školy. V této souvislosti je nutné naučit děti a mládež klást si svobodně a odvážně existenciální otázky o podstatě a smyslu lidského bytí a hledat na ně samostatně odpovědi, učit se toleranci vůči různým světonázorovým koncepcím, učit se tvořivě nahlédnout do vlastní individuální i společenské budoucnosti, uvažovat samostatně o klíčových problémech moderní civilizace a jejich vztazích, plánovat svou vlastní budoucnost včetně dlouhodobé profesní kariéry, učit se udržovat svou zdravotní i duševní kondici založenou na kvalitní výuce praktické zdravovědy. *(I když leccos z*

toho se již v českých školách děje, jsme přesvědčeni, že realita je hodně vzdálená žádoucímu stavu.)

- (ii) Také je třeba v této souvislosti znovu položit otázku „pirátského vzdělávání“ respektive pirátského formování existenciální orientace mladé generace směrem k lenosti, rozmazlenosti, konzumní plochosti, agresivitě atp., jež může v budoucnosti silně ohrozit atraktivitu těchto skupin obyvatelstva pro investory a učinit z nich spíše lidskou zátěž pro společnost. Tento problém je třeba otevřeně zkoumat a vyvodit z něj rozhodně potřebné závěry, protože zde se objevuje jedno z nejhorších rizik pro budoucnost. Doporučujeme proto k této otázce vypsát potřebné granty.
- (iii) Z hlediska středních generací jde o složitější problém, na nějž však není možné rezignovat. Posílení existenciálně orientovaných debat, pořadů atp. je na místě. Informační boom by měl být vyrovnán schopností vracet i do středních generací to, co se dříve nazývalo moudrostí. Jde opět o vliv přirozených autorit a leaderů veřejného mínění. Teorii o vnučování názorů a postojů duchovní elity průměru je nutné odmítnout, protože tato teorie sice krátkodobě povzbuzuje spotřebu některých sporných produktů (viz osud tabákového průmyslu v USA), ale nakonec dlouhodobě podvazuje schopnost firem zakládat svou budoucnost na lidském kapitálu.
- (iv) Toto opomíjené a dnes i zesměšňované téma je nutné učinit předmětem diskusí s podnikateli, s ekonomy, sociology, odbory, církvemi atp. Také jsou nutné sekundární analýzy domácích a zahraničních výzkumů o pracovní motivaci a jejím vývoji, problémů postojů k sektám, drogám, postojů zaměstnanců i zaměstnavatelů k ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, k solidaritě se znevýhodněnými skupinami atp. Západní společnosti si zřetelně více váží hodnoty zdraví a dlouhodobě produktivního života. Také ochrana životního prostředí má zřejmě vyšší prioritu. I přes všechny tendence moderních společností ke komercializaci motivační zaměřenosti lidí, takže se z nich mohou stát právě jen „konzumující lidské zdroje“, se v západních společnostech prosazuje právě silný transcendentální rozměr, který tyto společnosti významně humanizuje.

4.1.2 Strategie Informační gramotnosti

4.1.2.1 Výchozí podmínky

V oblasti rozvoje informační společnosti byla podniknuta řada opatření, které iniciovala a/nebo přijala vláda ČR⁶, přesto je potřeba posílení informační gramotnosti české populace neprodleně přijmout jako prioritní národní cíl, který bude naplněn maximální podporou ze strany vlády ČR, jež bude motivovat další subjekty i jednotlivce k zapojení do jeho realizace. Nutnou podmínkou, nikoliv však cílem vzniku informační společnosti je plošné vybavení ICT a nediskriminační přístup občanů k němu. Vybavení mateřských škol je na

⁶ Mezi nejvýznamější jistě patří *Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání, studie České vzdělání a Evropa (tzv. Zelená kniha) a na mezinárodní úrovni pak e-Europe: An Information Society for All. Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000. 16 s. a Deklarace k evropské politice využívání nových informačních technologií. Přijata výborem ministrů dne 7. května 1999 na jeho 104. zasedání, Štrasburk 1999. 4 s. Všechny zmíněné koncepce respektuje i tato kapitola.*

zanedbatelné úrovni⁷, přestože již děti v mateřské škole jsou schopny rozvíjet kreativní, kombinační a geometrické dovednosti s použitím multimediálních pomůcek a her. Vybavenost středních škol je v podstatě lepší než škol základních, u obou však přetrvávají velké rozdíly, především u možností přístupu na Internet. Tento stav je mj. důsledkem nekonceptního a ve své podstatě nahodilého přístupu k vybavování škol ICT a jejich integraci do výuky. Ve stejném stavu se nacházejí i vyšší odborné školy. V případě vysokých škol můžeme mluvit o nejlépe vybavené složce vzdělávacího systému především proto, že byly iniciátorem zavádění síťových technologií, ICT a metod on-line výuky u nás. Vzhledem k finančním možnostem jednotlivých vzdělávacích zařízení je přetrvávajícím problémem možnost podpory přístupu studentů ke školní síti a Internetu z domova nebo koleje⁸. Na všech úrovních vzdělávacího systému však přetrvává problém informační gramotnosti pedagogů, s čímž souvisí i kvalita a efektivita použití on-line metod výuky a ICT. V současném vzdělávacím systému ČR převažuje vštěpování pevného systému faktografických dat nad rozvojem analytických dovedností a kreativních způsobů řešení problémů a úkolů. Oblasti celoživotního vzdělávání, která je jednou z klíčových v rozvoji informační společnosti, se stále nedostává takové úrovně pozornosti a podpory, jakou má v zemích EU. (Viz též *autorská studie č. 23, Zlatuška, Jiří. Informační společnost a nová ekonomika. Září 2000. Praktické příklady využívání informačních technologií viz též podkladová studie Lotu B: Parish, David. Využívání technologií k propojení systému školení a hodnocení zaměstnanců v PricewaterhouseCoopers.*)

4.1.2.2 Cíl

Prorůstání informačních a komunikačních technologií všemi vrstvami společnosti vytváří globální informační společnost, která zakládá své bohatství na lidském kapitálu. Úspěch společnosti je proto dán schopnostmi jedince určit relevantní informační zdroje, informace z nich získat, analyzovat a využívat pro rozhodování, řešení úkolů a problémů ke zvýšení efektivity práce i soukromého života. Informační společnost proto vyžaduje nový přístup ke vzdělávání s důrazem především na celoživotní vzdělávání, neboť stále větší část vzdělávacího procesu se bude odehrávat mimo uzavřené prostředí škol a to na všech stupních vzdělávacího systému. Nezbytnou podmínkou přežití se stává informační gramotnost, jejíž význam se posouvá na rovnocennou úroveň s ostatními znalostními složkami komplexně chápané gramotnosti, jako jsou čtení, psaní a počítání⁹. Mnohé země proto přizpůsobují své vzdělávací soustavy potřebám a výzvám informační společnosti a významně investují do integrace ICT do vzdělávání. Pokud si chce Česká republika udržet konkurenceschopnost na globálním trhu, musí dojít k prioritizaci poskytování finančních prostředků i hledání účinných forem spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem směřující k naplňování programů směřujících k rozvoji informační společnosti a to především v oblasti integrace ICT do všech forem výuky, podpory a rozvoje

⁷ Následující fakta jsou závěrem výzkumu SITES, který pro Českou republiku zpracoval ÚIV a které rovněž cituje *Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání*.

⁸ *Vzdálený přístup pro studenty a zároveň celoplošné vybavení ICT od mateřských škol po VŠ by zároveň pomáhalo stírat sociální a ekonomické rozdíly mezi studenty.*

⁹ *Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání. MŠMT, Praha 31.3. 2000. 74 s.*

celoživotního vzdělávání a udržování informačního, knihovního a výzkumného zázemí. Tato komplexní podpora rozvoje informační společnosti by však neměla směřovat pouze k plnění minimálních požadavků a udržování tempa, nýbrž strategicky výhodnou je podpora špičkových odborníků, vzdělavatelů, podnikatelů, manažerů a politiků, kteří jsou schopni aktivně působit na vývoj informační společnosti a využívat podstatného snížení transakčních nákladů na ekonomické i mimoekonomické aktivity, které intenzivní využívání ICT přináší. V neposlední řadě by měl být vždy na všech úrovních podpory zohledněn princip rovných příležitostí tak, aby příprava lidí na informační společnost respektovala specifické potřeby různých skupin podle věku, pohlaví, společenského postavení, fyzické lokace (různého pokrytí sítěmi, odlišné situace v regionech) či fyzické a mentální kondice a dále by měla vnímat rizika a eliminovat negativní dopady ICT na společnost i jedince¹⁰.

4.1.2.3 Hlavní strategické směry a doporučení k dosažení a rozvoji informační excelence českých lidských zdrojů

- (i) Je nutné zesílit a především systematicky rozvíjet vládní programovou aktivitu směřující k podpoře informační gramotnosti populace. Meziresortní spolupráce je v tomto případě stejně nezbytná, jako politická podpora rozvoje informační společnosti, jeho sledování i kritické vyhodnocování na celém politickém spektru. Politická podpora těchto aktivit by měla mj. motivovat další ekonomické a nezávislé subjekty k podpoře těchto aktivit. Česká republika by měla dále sledovat vývoj informační společnosti ve světě, neustále jej srovnávat a vyhodnocovat a podle toho operativně zaměřovat vládní politiky podpory.
- (ii) Informační gramotnost se musí stát integrální součástí kurikula a vzdělávacích aktivit na všech úrovních škol. Rychlejší penetraci znalostí v oblasti ICT do co nejširšího rozsahu je vhodné podpořit systémem certifikátů umožňujícím snadnější prokazování znalostí a odbornosti v ICT.
- (iii) Koncepční zavádění ICT do jednotlivých škol musí vytvořit situaci, kdy se žáci a studenti s ICT setkávají jako se samozřejmou součástí prostředí, ve kterém studují, ať již jako součást výuky pod přímým vedením pedagoga nebo jako prostředí, ve kterém samostatně pracují na dílčích projektech, které rozvíjejí jejich tvůrčí schopnosti stejně jako schopnosti komunikace a týmové práce. Schopnosti pedagogů efektivně využít ICT a zejména nepovažovat ICT za konkurenci nebo za prostředek, jehož informační přínos snižuje jejich vlastní autoritu ve studiu, budou podstatné pro zajištění adekvátní kvality výuky. Jednotlivá školská pracoviště tak musí ve svých rozvojových plánech věnovat pozornost technickému vybavení i podpoře personálního růstu pedagogů včetně systému odměňování. Stěžejní je tedy odborná příprava pedagogů a knihovníků a zajištění jejich celoživotního vzdělávání.

¹⁰ Jedním z negativních dopadů informatizace společnosti je právě rozevírání pomyslných nůžek mezi informačně chudými a informačně bohatými jednotlivci, regiony, státy i jednotlivými sociálními skupinami. Mezi další nejčastěji diskutované jevy provázející vznik informační společnosti patří různé typy závislosti a deviací ve vztahu k ICT, kdy se například komunikace stává cílem nikoli prostředkem nebo dochází ke změnám sociálního chování v důsledku závislosti na ICT (únik, poruchy komunikace, ztráta rozlišovací schopnosti).

- (iv) ICT by měly být nasazeny v celém spektru studijních předmětů a oborů (tedy nikoli jen v technických a „encyklopedických“ disciplínách) a to tak, aby pomáhaly nejen rozšiřovat možnosti informačních zdrojů, ale aby vedly od pouhého ovládní technologií k jejich kreativnímu využití při řešení problémů. Pomůcky pro učitele by měly mít ověřenou kvalitu a měly by být využitelné pro větší počet škol tak, aby byla možná výměna zkušeností a evaluace mezi učiteli.
- (v) Vedoucí pracovníci, ředitelé škol i jednotliví učitelé musí být motivováni k tomu, aby takové formy výuky zaváděli a sami se na ně odborně připravovali a soustavně samovzdělávali. Musí se proto hledat formy podpory, evaluace a odměňování, které citlivě podpoří kvalitní zavádění ICT do výuky. Je třeba si také uvědomit, že investice do technického vybavení se vrátí teprve tehdy, bude-li technika kvalitním způsobem využita ve výuce.
- (vi) Implementace ICT do vzdělávání vyžaduje dobré technické zázemí. Podporovány tedy musí být i projekty zaměřené na nediskriminované zajištění adekvátní vybavenosti škol, učeben a především zajištění přístupu studentů a pedagogů k ICT a Internetu. Tato podpora však musí směřovat nejen k jednorázovému plošnému zajištění vybavenosti, ale především k soustavnému udržování tohoto vybavení na srovnatelné úrovni, protože jediné tak bude dosaženo efektivity a návratnosti investic do ICT. Podpora technického zázemí musí nutně znamenat i obecnou podporu kvalifikačního růstu pedagogů i související zvyšování úrovně integrace používání ICT do vzdělávacích aktivit studentů.
- (vii) Je potřeba podpořit individuální, soukromé i veřejné subjekty, které kvalitní integraci ICT do výuky a vzdělávání učitelů zajistí: IT specialistů tvořících zázemí pro učitele i studenty, rodičů a jejich svazů, podnikatelů, poskytovatelů připojení k Internetu, telekomunikačních společností, IT firem, knihoven a orgánů místní správy a samosprávy. Důležitá je jejich vzájemná spolupráce (například učitelů a rodičů, firem a škol, knihoven a místní správy), podpora vzájemných projektů založených na partnerství více subjektů a výměna zkušeností.
- (viii) Příprava na informační společnost by měla zahrnovat i oblast mimoškolních aktivit žáků a studentů (volný čas, letní aktivity, DDM).
- (ix) Současné nároky na pracovní sílu a výzvy nových technologií zvyšují **význam celoživotního vzdělávání**, které se musí stát součástí života všech věkových a profesních skupin. Všechny vrstvy populace by tedy měly mít přístup ke vzdělávání v oblasti ICT a odpovídajícím formám distančního vzdělávání. Jednou z možných, i když relativně velice náročných cest jsou také různé formy distančního studia. Má-li se celoživotní vzdělávání stát nezbytnou součástí života populace, pak by distanční vzdělávání mělo rozvíjet především schopnosti samostudia¹¹ jako jeho řízená podpora. Distanční vzdělávání klade důraz především na kvalitu pedagoga a studijních materiálů, uživatelský komfort a soustavnou práci učitele s klientem (=studentem). Kvalita kurzů musí být kontrolovatelná například tím, že bude přesně stanoven rozdíl ve znalostech, dovednostech a kompetencích, které absolvent nabude během kurzu a že bude možné nabývat certifikátů nebo akademických titulů po absolutoriu distančních kurzů (které realizují české i zahraniční školy). Je ale potřeba, aby systém udělování akreditací byl založen na úrovni univerzit,

¹¹ LOJDA, Jan. *Distanční vzdělávání optikou současné Evropy*. s. 8-12. In.: *Aula* č. 4, 1999.

nikoli malých pracovišť, už proto, že založení kvalitní distanční výuky¹² je velice nákladné¹³.

Realizace programů na podporu informační gramotnosti, zavádění ICT do vzdělávání a především pak zajištění vysoké kvality a efektivity výuky včetně vytvoření a udržování odpovídajícího technického zázemí, to vše vyžaduje nemalé investice, které navíc nemají jednorázový charakter. **K tomu, aby systém celoživotního vzdělávání směřem k informační společnosti skutečně fungoval, je potřeba vytvořit motivační síť.**

- (i) Je žádoucí výrazně podpořit programy zaměřené na tvorbu kvalitních výukových pomůcek, trénink vzdělavatelů, podpůrné informační sítě a systémy pro ICT ve vzdělávání, podporu společných projektů škol, podniků, zájmových sdružení, knihoven a orgánů místní správy.
- (ii) Podnikatelé by měli být stimulováni k podpoře projektů zvyšujících informační gramotnost populace prostřednictvím nepřímých nástrojů sestávajících z daňových úlev, půjček a grantů, skrze něž by se například realizovaly projekty:
 - tvorba regionálních sdružení podnikatelů a zaměstnavatelů pro podporu ICT ve vzdělávání
 - soutěže jednotlivců, knihoven nebo škol o nejlepší IT projekt (WWW prezentace, animace, program, informační systém, výzkumný nebo objevný projekt atp.)
 - obecně všichni, kdo mají zájem o některou z výše uvedených aktivit by měli nalézt podporu tohoto státu, a to od podpory morální a legislativní, přes systém daňových úlev, až po možnost získání půjčky nebo grantu.
- (iii) Vláda by měla přistoupit k širší podpoře a zavádění ICT ve státní správě, především na místech komunikace občan-stát. Přiměřeně technicky i personálně vybavená státní správa bude dobrým startovním bodem pro rozvoj e-demokracie, ve které bude moci občan komunikovat se zástupci státu on-line a elektronicky, přičemž možnost „klasických“ forem komunikace přetrvá pro ty jedince nebo situace, ve kterých by upřednostňování komunikace pomocí ICT bylo diskriminační. Pro zaměstnance státní správy by odpovídající informační gramotnost měla být podmínkou získání pracovní pozice a kariérního růstu. Rozvoj e-demokracie tak zcela jistě podnítl zavádění ICT v ostatních odvětvích a snahu osvojit si potřebné znalosti a použití ICT zvládnout. Zároveň by však měla vláda zajistit, aby se do e-demokracie zapojili všichni s rovnými příležitostmi.
- (iv) Odborové svazy a velké odborové a profesní organizace by se měly iniciativně ujmout péče o informační gramotnost svých členů a jejich rodin. Odbory mají k dispozici finanční prostředky, jejichž využití by mělo směřovat také na vzdělávání a rekvalifikace jejich členů. Toto by měli členové odborů od svých organizací vyžadovat.

¹² V rámci rozvoje distančního vzdělávání by měly být podporovány zejména moderní online kurzy, využívající Internet a Web. V první etapě je třeba klást důraz na využití Webu jako doplňku klasické výuky a úplné Web kurzy vyvíjet postupně a za pomoci omezeného počtu kvalitních integrovaných programových prostředků.

¹³ Distanční vzdělávání na vysokých školách. Seminář s mezinárodní účastí dne 18. května 2000 v Praze. Univerzita Karlova v Praze a Národní vzdělávací fond, NISP: Praha, 2000. 119 s. ISBN 80-7290-012-9.

- (v) Ve větší míře by měla být rozvinuta spolupráce státu a velkých IT a telekomunikačních firem na vzdělávání populace. Tyto firmy, například ve vazbě na získání licence, významných daňových úlev nebo možností investic, by se měly podílet na realizaci vybavení škol a knihoven, zlevnění nebo bezplatnou realizaci služeb připojení k Internetu, pořádání veřejných kurzů nebo celonárodních osvětových kampaní atp.

ICT se obecně musí co nejrychleji dostat do všech vrstev společnosti. Musí být proto podpořeny všechny efektivní a demokratické cesty, jak zlevnit tyto technologie a potřebné vzdělávání a dostat je tam, kde je to nejvíce potřeba.

- (i) Výzkum a vývoj se stává nutnou podmínkou konkurenceschopnosti v oblasti ICT. Chce-li Česká republika být rovnocenným partnerem v EU, je nezbytně nutné také posilovat pracoviště, projekty i jedince, kteří se věnují výzkumu a vývoji v oblasti technologií, programových nástrojů, technického vybavení, metod výuky v oblasti ICT nebo výukových prostředí (multimédia, virtuální univerzity apod.). Je potřeba rozvíjet tyto činnosti také v mezinárodním měřítku a budovat partnerské sítě. Kromě technologií samých je však potřeba monitorovat vývoj informační společnosti a srovnávat jej se světovými trendy.
- (ii) Má-li být zavádění ICT do vzdělávání inteligentní a efektivní, je potřeba celému procesu také zajistit dostatečnou informační podporu. Ředitelé škol, učitelé, studenti i jejich rodiče by měli mít k dispozici informační sítě, servery, příručky a přehledy, které by je dostatečně informovaly o možnostech, trendech a vývoji ICT nástrojů pro vzdělávání. Všichni by měli mít možnost diskuse, výměny zkušeností a odborných konzultací (namísto plošného rozmisťování ICT koordinátorů na školy by pravděpodobně bylo efektivnější podporovat trénink trenérů a speciálně vyškolené odborníky, kteří by poskytovali školení, odbornou pomoc a konzultace učitelům i ředitelům škol na požádání tam, kde je to potřeba).
- (iii) Jednu z klíčových rolí ve vzdělávání v informační společnosti mají knihovny a informační centra jako místa, která jsou všeobecně přístupným zdrojem informací pro obyvatele ČR a zároveň disponují kvalitním personálním i technickým zázemím. Školy a knihovny se ve spolupráci s internetovými komerčními centry, poskytovateli připojení a dalšími případnými lokálními interesenty mohou stát také centry ICT vzdělávání pro široké vrstvy obyvatelstva, kdy mohou poskytovat zdarma nebo za dotované ceny velmi kvalitní kurzy založené na dobrém technickém i personálním zázemí. Škola ve spolupráci s knihovnou může poskytnout velice dobré zázemí pro kurzy určené například všem obyvatelům dané lokality nebo skupině obyvatel blízkých zaměření knihovny/školy, například kurzy pro nevidomé, pro ženy apod.
- (iv) Schopnost orientace v globálním informatizovaném multikulturním prostředí klade veliké nároky na výchovu k demokracii, toleranci a vědomí práv a odpovědností, které předpokládá citlivost na diskriminační jevy. Vzdělávání pro informační společnost musí být šité na míru potřebám různých skupin, lišících se věkem, pohlavím, příslušností k náboženství, kultuře, etniku, sociálním postavením, fyzickými a mentálními možnostmi atp. Princip

rovných příležitostí musí prostupovat celým spektrem opatření, podpory a osvěty při implementaci této strategie.

4.1.3 Strategie dosažení všeobecné znalosti angličtiny

Současný stav

Nezbytným předpokladem konkurenční schopnosti a plného uplatnění českých lidských zdrojů v podnikání i zaměstnání se stává znalost cizích jazyků, a to především angličtiny. Angličtina je hlavní jazyk internetu, e-businessu, globální ekonomiky a mezinárodních komunikací. V roce 1999 bylo dle údajů OECD 78,3 % všech internetových stránek v angličtině, 2 % v němčině a 1,2 % ve francouzštině. Angličtina se již stala světovým jazykem číslo jedna a žádný jiný jazyk ji v této roli nemůže zastoupit. Angličtina značně převažuje i v Evropské unii bez ohledu na rovnoprávnou existenci několika oficiálních jazyků – anglicky se domluví v zemích EU již 49 %.

Pokrok ve znalosti angličtiny se již výrazně projevil jako faktor mezinárodního dorozumívání a spolupráce. Angličtina je přitom zvláště důležitá pro malé evropské země, jejichž jazyky se nikdy nestanou mezinárodními. Její znalost se stává podmínkou a výhodou ve stále větším počtu povolání, a to i v povoláních dělnických a řemeslnických. Angličtina je také nejdůležitější prostředek pro mezinárodní komunikaci sociálních partnerů.

Současná znalost angličtiny a ostatních cizích jazyků není však u nás ani zdaleka uspokojivá. Dle průzkumu SIALS se jen 15 % Čechů domnívá, že se domluví anglicky, a 55 % uvádí, že se domluví nějakým cizím jazykem. Ani tyto údaje však nejsou spolehlivé. Nestačí “domluvit se”. Standardy pro hodnocení jazykových znalostí jsou u nás dosud nízké a mnozí občané své jazykové znalosti přeceňují. Aktivní znalost cizích jazyků je často chabá i u vysokoškolsky vzdělaných odborníků, kteří tuto znalost k práci nezbytně potřebují.

Strategie RLZ v České republice musí proto angličtině vyhradit první místo mezi cizími jazyky se všemi z toho plynoucími důsledky. Ostatní jazyky je ovšem také třeba podporovat a vedle angličtiny je účelné se učit dalším cizím jazykům (zejména němčině, francouzštině a ruštině). I pro ně mluví mnoho důvodů. Pro mladé lidi se znalost dvou i více cizích jazyků stává významnou konkurenční výhodou na domácím i zahraničním trhu práce. Vcelku však angličtině přísluší jednoznačně první místo mezi cizími jazyky a dalším jazykům přísluší druhé a další místa za angličtinou bez ohledu na kulturní, historické, citové nebo jiné pohnutky mluvící v jejich prospěch.

Strategické směry a doporučení:

- (i) Strategickým cílem a obecnou zásadou se musí stát “angličtina pro všechny”. Angličtinu je třeba vyhlásit a soustavně propagovat jako jazykovou prioritu a nezbytnost. V tomto smyslu by se měly vyjádřit vláda, Ministerstvo školství, podniková sféra i občanské organizace.
- (ii) Angličtina se musí co nejdříve stát jazykem, který se povinně vyučuje již na základních školách. Ostatní jazyky by měly být výběrové. Současně by se měla povinně vyučovat i na neanglických jazykových gymnáziích a obdobných školách.

- (iii) S výukou angličtiny bude třeba začít co nejdříve na základní nebo raději na mateřské škole. Začínat v páté třídě je příliš a zbytečně pozdě. Výuka musí být zabezpečena po dostatečný počet týdenních hodin a ročníků, jinak by se vytvořila jen iluze skutečné znalosti jazyka. Vedle výuky ve třídě bude třeba počítat s dalšími formami pro dosažení a udržení aktivní znalosti. V tomto smyslu by bylo třeba doplnit a zpřesnit návrhy podané v rámci Výzvy pro 10 milionů, kde se již správně poukázalo na nízký počet hodin výuky cizího jazyka a na potřebu posílit cizí jazyky v základním vzdělávání.
- (iv) Na středních a vysokých školách by se vedle povinné angličtiny měla podstatně rozšířit nabídka nepovinných kurzů angličtiny a dalších jazyků. Školy ekonomického a humanitního zaměření by však měly mít vedle angličtiny ještě další povinný cizí jazyk.
- (v) Školní mládeži a občanům, kteří neměli angličtinu jako povinný předmět nebo jejichž školní znalosti angličtiny zůstaly na elementární úrovni, je třeba nabídnout a doporučit škálu možností dalšího jazykového vzdělávání a sebevzdělávání za přijatelných podmínek (včetně televizních a internetových programů, letních a prázdninových kurzů, zájezdů spojených s aktivní jazykovou praxí, mezinárodních akcí, atd.).
- (vi) Je v zájmu mládeže (tedy i rodičů), (a) o výuce jazyků aktivně se školami komunikovat, (b) vyžadovat upřednostnění angličtiny, (c) pomáhat výuku jazyků zkvalitňovat, rozšiřovat a doplňovat, (d) učit se dalším jazykům vedle angličtiny, a (e) dobrovolně a iniciativně se učit jazykům nad rámec školního vzdělání a investovat do jejich studia vlastní prostředky.
- (vii) Bude třeba, aby MŠMT vypracovalo a uvedlo do života (a) intenzivní program přípravy učitelů a profesorů angličtiny, (b) program náboru a efektivního využívání zahraničních lektorů včetně českých emigrantů ochotných vyučovat angličtině, (c) praktická doporučení mládeži a občanům k tomu, jak nejlépe se učit jazykům. K realizaci těchto programů bude vhodné využívat ve větší míře projektů a prostředků technické pomoci poskytovaných EU i vládami jednotlivých spřátelených zemí.
- (viii) Podniková sféra by měla stále více zahrnovat znalost angličtiny do kvalifikačních předpokladů, požadovat angličtinu při náboru nových pracovníků a dát jí patřičnou váhu v programech podnikového vzdělávání. Zvláštní pozornost je třeba věnovat aktivní znalosti angličtiny u manažerů.
- (ix) Angličtinu je třeba jasně a nekompromisně preferovat jako hlavní cizí jazyk ve veřejné správě, snad s výjimkou příhraničních oblastí, kde místní správa může spíše potřebovat jiné jazyky, a v jiných zdůvodněných případech. V tomto smyslu bude žádoucí novelizovat nebo vhodným způsobem doplnit vládní usnesení č. 410/2000.
- (x) Do výuky je třeba vědomě více vnášet vedle české terminologie také mezinárodní anglickou terminologii a učit mladé lidi číst technickou dokumentaci v angličtině.
- (xi) Je nutné podstatně více se vrátit k cizojazyčným, zejména anglicky mluveným filmům s titulky, začít s širším prodejem a půjčováním cizojazyčných verzí filmů pro soukromá videa atp.

4.2 Lidé pro konkurenceschopné organizace

Konkurenční schopnost firem je základem úspěšnosti každé ekonomiky a před tímto imperativem nelze nijak uhnout. Lidé se jako zaměstnanci, manažeři a jako podnikatelé musejí tomuto imperativu přizpůsobit, protože jinak ohrozí schopnost podniků vůbec přežít. V celkovém společenském kontextu se nakonec požadavku konkurenceschopnosti firem musejí přizpůsobit i organizace veřejných služeb a veřejné správy, protože jinak by nevytvářely širší rámec pro úspěšné operování komerčních firem v mezinárodním prostředí. Jakkoliv se tento princip řadě lidí u nás jeví jako příliš tvrdý, nelze jej nerespektovat.

4.2.1 Strategie pro české zaměstnance – odborná excelence, profesní a organizační adaptabilita, etická integrita

Zaměstnanci jsou všude na světě vystaveni přibližně stejným očekáváním a požadavkům zaměstnavatelů, jimž se nevyhne v budoucnosti ani český zaměstnanec. Přitom tyto požadavky v podstatě definuje komerční sféra, protože v ní jsou organizace nejvíce vystaveny nejen nelítostnému konkurenčnímu tlaku, ale současně i humanizujícímu vlivu trhu demokratických společností, jež prosadily nezbytné standardy vztahů k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí atp. a jež také umožňují zvyšování spontánních očekávání spotřebitelů i zaměstnanců vůči firmám právě ve směru vyšších kulturních a civilizačních standardů..

Požadavky současných i budoucích zaměstnavatelů vůči zaměstnancům můžeme přibližně shrnout do následujících bodů:

- (i) profesionální loajalita k firmě až oddanost spojená s morální integritou zaměstnance
- (ii) vysoký stupeň niterné motivace podávat výkon, řešit perfektně úkoly a problémy, dosahovat profesní i kariérní růst
- (iii) vysoká profesní zdatnost, která umožňuje samostatnost a další profesní rozvoj
- (iv) schopnost universálně využívat kapacitu intelektu ke zvládnutí různých aspektů pracovního místa – např. nejen aspekty technické, ekonomické, lidské, ale také koncepční rozhodování, řešení problémů, inovování atp.
- (v) schopnost učit se, a to pokud možno co nejvíce samostatně, aby se snižovaly náklady na vzdělávání
- (vi) schopnost týmové a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně, etnicky atp. heterogenních týmech
- (vii) vysoká adaptabilita a připravenost k mobilitě: vnitropodnikové (domácí i internacionální) mobilitě i k bezproblémovému opuštění firmy, založenému na šanci úspěšného uplatnění se na trhu práce.

Důvody pro důraz na tyto nároky vyplývají z vývoje technologií, používaných metod managementu a z tlaku již zmíněné hyperkonkurence a globalizace. V podstatě všechny strategické koncepce rozvoje lidských zdrojů i používané praktiky směřují k naplnění těchto nebo obdobných požadavků.

V kontrastu k těmto požadavkům stále platí, že dosud převážná část českých zaměstnanců si osvojovala své pracovní návyky a postoje i svou odbornost v rozdílných podmínkách mnohem stabilnější, konzervativnější a z hlediska managementu velmi tradicionalistické ekonomiky. Určitou předností byla a je dosud vysoká kreativita dělníků i dalších zaměstnanců, kterou tradičně vyrovnávali nedostatky v plánování výroby, technologiích, pracovních postupech, konstrukci atp.

Vysoký podíl terciárních a sekundárních technických škol vcelku slušné úrovně a vysoký podíl vyučených dělníků a zaměstnanců patřily k tradičním konkurenčním výhodám českých zaměstnanců. Tyto přednosti byly poněkud oslabeny během posledních deseti let a nejsou dosud dostatečně vyrovnávány nástupem mladších ročníků s plným universálněji orientovaným polytechnickým a ekonomicko-organizačním vzděláním. Současně vzrostla nezaměstnanost, v některých regionech až nad kritických dvacet procent, kdy byly uvolněny velké počty lidských zdrojů, které potřebují intenzivní kvalifikační a rekvalifikační programy, sociální a psychologickou pomoc a zejména efektivní akce vedoucí k přilákání a podpoře investorů v ohrožených regionech - tedy především aktivní zaměstnaneckou politiku.

Problém českých zaměstnanců nabývá příznačnou podobu pro transformaci hospodářsky vyspělé, stále však ještě do značné míry postkomunistické země:

- Na jedné straně se úspěšně uplatňuje poměrně vysoce kvalifikovaná pracovní síla, která přitahuje investory, je schopná se adaptovat na nové podmínky a dokonce dosahuje ve spojení se zahraničními vlastníky, méně často i s českými, excelentních výsledků (Mezi populární příklady patří Škoda Auto, a.s. a společnost Barum.)
- Na druhé straně stojí pracovní síla z tradičních českých podniků, bank atp., která se dostala či ještě dostane na trh práce, doplňovaná varovnými počty mladých nezaměstnaných po skončení školy. Mnozí z těchto lidí pak na příliš dlouhou dobu zůstávají bez práce, pobírají sociální podporu, již kombinují s příležitostnými výdělky, a začínají se u nich objevovat známé psychické příznaky dlouhodobé nezaměstnanosti.

Současně je nutné počítat s tím, že se mění celkové mezinárodní klima v názoru na optimální míru nezaměstnanosti. Neblahá zkušenost s vysokou "přirozenou mírou nezaměstnanosti" v řadě zemí vedla k obnovení snah o snížení zaměstnanosti na zhruba 4 % při zmenšení dosud vysokých regionálních rozdílů.

Český vzdělávací systém i systém aktivní politiky zaměstnanosti se bohužel stále příliš pomalu přizpůsobují naléhavým požadavkům doby a stále mají v tomto směru nedostatek dostatečně rázných impulsů, i když v poslední době jsou opět činěny významné kroky tímto žádoucím směrem. *(Podrobněji viz: "Národní plán zaměstnanosti" a z hlediska analýzy vývoje a budoucnosti aktivní politiky zaměstnanosti viz autorská studie č. 6, Horálek, Milan. Otázky zaměstnanosti ve strategii rozvoje lidských zdrojů. Zář 2000.)*

V kontextu české národní situace a důsledků vyplývajících z globalizace české ekonomiky považujeme za potřebné akcentovat a rozhodněji realizovat následující

hlavní strategické směry a opatření:

a) Orientace na odstraňování kritických ohnisek nezaměstnanosti

Je nutné usilovně pomocí aktivní politiky zaměstnanosti snižovat nezaměstnanost zejména v kritických regionech, aby nedocházelo k osobnímu úpadku motivace, sebedůvěry, etické integrity a zakrnění kvalifikačních předpokladů u lidí bez práce a aby se v zemi nevytvářela a dlouho neudržovala centra sociálního úpadku a neklidu, jež snižují přitažlivost lidských zdrojů daného regionu, ale i země jako celku.

(Podrobněji o praktikách zaměstnanecké politiky v zemích EU: viz Taylor, Angela. HRD Strategies in Selected EU and CEEC Countries. Zář 2000. Dále viz podkladová studie Lotu B: PricewaterhouseCoopers. Kultura v organizaci – personální benchmarking)

Proto:

- (i) Je nutné dále rozvinout systém veřejných služeb zaměstnanosti a udržet jej i při vytváření krajského uspořádání co nejbližší regionům, jež tvoří z hlediska zaměstnanosti přirozená teritoria.
- (ii) Je nutné posílit analýzy a prognózy trhu práce, protože klíčovým problémem jsou stále nedostatky v analýzách a operacích na poptávkové straně trhu práce. To do značné míry předpokládá posílení úřadů práce i zesílení podpory veřejným i privátním institucím, jež se analýzami trhu práce a službami aktivní zaměstnanosti mají zabývat.
- (iii) Při růstu nezaměstnanosti národní i regionální není možné připustit současný růst legální a zejména ilegální aktivity cizinců. Tento problém je nutné řešit v souvislosti s celkovou výběrovou imigrační politikou státu a zabránit vzhledem ke specifickým podmínkám v transformační fázi ekonomiky vzniku problémů, s nimiž se nedovedou vyrovnat ani bohatší evropské země.
- (iv) Je nutné důrazněji omezit sociální podpory těm, kdo odmítnou vhodné pracovní místo (ve znění zákona o zaměstnanosti) a zvýšenou sumu peněz je třeba využít na podporu tvorby pracovních míst na trhu práce.
- (v) Z hlediska významu lidských zdrojů pro budoucnost považujeme za správné zesílit nabídku výhod pro podnikání a tvorbu pracovních míst v krizových regionech a současně ji podpořit výsledky marketinkových studií a odbornou regionálně cílenou rekvalifikační přípravou zaměstnanců.
- (vi) Do popředí se musí dostat nezaměstnanost mládeže, protože zde hrozí nenapravitelné ztráty v morálním vývoji mladé generace. Podporu státu pro vytváření praktikantských míst je třeba zesílit. Podobně je třeba podpořit i odbornou přípravu žen na mateřské dovolené.

b) Orientace na odbornou a řemeslnou flexibilní excelenci

Politika českého státu a regionálních orgánů se nutně musí zaměřit na dosažení odborné a řemeslné excelence českých zaměstnanců. Tomuto

náročnému cíli je nutné dát zelenou. České zaměstnance je třeba povzbuzovat, podněcovat a podporovat k dosažení tohoto cíle, protože je to v podmínkách globalizace a při nedostatku přírodních zdrojů jediná možnost, jak dlouhodobě dosáhnout národní prosperity.

Proto považujeme za nutné:

- (i) Navázat na tradici vysoké úrovně českého technického a dalšího odborného vzdělávání a obecné industriální kultury české populace a posílit vůči oběma středním generacím (starší i mladší) nabídku vysoce kvalitních, efektivních, individualizovaných a metodicky "přátelských" výcvikových programů, kratších kursů i náročnějších středoškolských a vysokoškolských vzdělávacích programů.
- (ii) Umožnit zaměstnancům podstatně více získávat k základnímu diplomu další akreditované certifikáty a těmi zřetelně valorizovat vůči potenciálním zaměstnavatelům vlastní hodnotu zaměstnance. Možnost získávat takové certifikáty je třeba umožnit i jen na základě zkoušek, pokud uchazeč prokáže dostatečné znalosti a dovednosti. *(Podrobněji též viz podkladový materiál č. 3, Coufalík, Jaromír. Chcete vysvědčení bez školy?)*
- (iii) Z hlediska budoucnosti je nutné podporovat vzdělávání v klasické české trojkombinaci: technicky a universálně vzdělaný manažer, vzdělaný a kreativní technik plus vysoce kvalifikovaný dělník. Vzhledem k obtížné predikovatelnosti budoucí potřeby jednotlivých specializací a vzhledem k nutnosti posílení přenositelných znalostí a dovedností, je nutné se mnohem více zaměřit na polytechnický a obecně komerční základ vzdělání těchto tří vzájemně na sobě závislých skupin a poskytovat možnost vzdělávat se tímto směrem i starším ročníkům.
- (iv) Je nutné připravit speciální programy pro rekvalifikace profesních skupin se specifickou a zhoršenou adaptabilitou: horníci, hutníci a další profese z teplých provozů, zaměstnanci vyšších věkových ročníků, zaměstnanci přecházející do zcela jiných profesních směrů atp.

c) Orientace na posílení organizační gramotnosti

Zaměstnancům je nutné poskytnout podstatně více informací o nových formách organizace práce (*Viz "Government Support Programs for New Forms of Work Organization", European Commission, January 2000.*), o povaze chování firem a jejich tlaku na dynamiku a adaptabilitu zaměstnanců a o nezbytnosti přijmout a dodržovat obecně uznávané morální standardy v rámci zaměstnaneckého poměru.

Proto považujeme za žádoucí:

- (i) Věnovat podstatně větší pozornost informacím o světě práce ve sdělovacích prostředcích a uplatnit v tomto směru možný státní vliv a podporu. Zaměstnanci by se tak měli seznamovat s dobrými i problematickými příklady ze zahraničních a domácích firem i s realitou a výhledy pohybu trhu práce. Informace by tak měly svou přirozenou vahou ovlivňovat individuální očekávání a rozhodnutí zaměstnanců i přispívat ke zvýšení pracovních a organizačních standardů na území České republiky.

- (ii) Do osvětového a výzkumného programu o potřebách pracovního trhu, o pracovních vztazích, nových formách organizace práce a jejich propagace zapojit podstatně více odbory a zaměstnavatelské i podnikatelské svazy a hospodářskou komoru.
- (iii) Posílit výzkum v oblasti trhu práce, pracovních vztahů a nových metod organizace práce a dalších problémů zaměstnanců. Z tohoto hlediska je třeba prověřit efektivitu výzkumných kapacit v této oblasti včetně Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí MPSV.

4.2.2 Strategie pro české podnikatele a manažery – internacionalizace znalostí a dovedností

Na schopnostech a dovednostech, na vůdčím talentu a podnikatelské odvaze i úsudku, na morální integritě českých podnikatelů a manažerů do značné míry závisela první etapa transformace české ekonomiky. Mnoho českých podnikatelů a manažerů tuto historickou výzvu zvládlo. Řada z nich dokázala navázat na solidní manažerské vzdělávání, udržované často navzdory ideologickým tlakům totalitního režimu. Tito podnikatelé a manažeři i přes všechny obtíže a problematické transformační kroky vybudovali během minulých deseti let vysoce efektivní a konkurenceschopné, i když ne příliš početné české podniky, nebo se stali profesionálními a mezinárodně uznávanými manažery ve firmách zahraničních investorů. Tato životně důležitá část českého podnikatelského a manažerského společenství, která měla jeden z rozhodujících podílů na udržení výsledků české transformace v přijatelných hranicích a rozhodně jej má i na současných pozitivních trendech české ekonomiky, nebyla však bohužel příliš veřejně podporována. Dokonce je v povědomí veřejnosti i projevech politiků dosud neprávem zastiňována druhou skupinou českých podnikatelů a manažerů, kteří transformaci buď rovnou využili, často v rozporu se zákony a etickými standardy, jen ve svůj osobní prospěch, nebo kteří se nedokázali rychle přizpůsobit novému mezinárodnímu kontextu podnikání a dříve prosperující podniky dovedli k zániku či dosud vedou k sice oddalovanému, ale jen těžko odvratitelnému bankrotu.¹⁴

Po devastující "normalizaci" ze začátku sedmdesátých let u nás dařilo jen částečně prosazovat manažerské vzdělávání a zbavovat jej ideologických vlivů totalitního režimu. Ani po obnovení demokracie nebyl vývoj jednoznačný. Na začátku devadesátých let byl zrušen Institut řízení, který také negativně poznamenala normalizace ze sedmdesátých let, ale který už před tím v šedesátých letech prokázal, jak je užitečné mít pro jakýkoliv pokus o národní regeneraci a modernizaci managementu státem podporované a usměrňované špičkové pracoviště. Podobně skončila řada resortních institutů. Zato se u nás sice rozvinulo pluralitní vzdělávání manažerů, v řadě případů s mezinárodní podporou, jež znamenalo a dosud znamená značný přínos pro manažery a zčásti i pro podnikatele. Bohužel však rozvoj vzdělávání v oblasti managementu

¹⁴ V kontextu relativně únosného průběhu české transformace a současného vzestupu české ekonomiky nevznívá příliš přesvědčivě tabulka pozice českého managementu v mezinárodní srovnávací studii "The World Competitiveness Yearbook 2000", jež nás zařazuje na třetí místo odzadu před Rusko a Venezuelu. Přesto je nutné toto hodnocení ČR, jež vypovídá o tom, "nakolik jsou podniky řízeny inovativním, efektivním a odpovědným způsobem", brát jako vážné varování. (In: The World Competitiveness Yearbook 2000", IMD, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, July 2000.

nemělo a dosud nemá narozdíl od řady vyspělých evropských států soustředěnou státní podporu. To se projevuje v jeho kvalitě i orientaci, protože vzdělávací instituce se často musejí přizpůsobovat jen komerčně přitažlivé poptávce a na náročnější programy dříve či později rezignují. Přitom vzdělávání manažerů a rozvoj managementu ve firmách prochází ve světě včetně EU a dalších evropských zemích nejen významným rozvojem, ale i výraznými změnami. (Viz *podrobněji Zpráva turínské skupiny*¹⁵) Tyto změny jsou natolik závažné, že by měly mít také podstatný vliv na síť vzdělávacích a poradenských organizací v České republice, na jejich vazby k nadnárodním i českým firmám a měly by mít promyšlenou státní podporu. Navíc je zřejmé, že trvalejší státní nezájem o podporu vzdělávání vedl k tomu, že například v Polsku a Maďarsku se mezinárodně podporované manažerské vzdělávání výrazněji rozvinulo.

Je třeba konečně uznat, že na českých podnikatelích a manažerech bude v rozhodující míře záviset budoucí prosperita země a produktivní národní zaměstnanost. Jde o jednu z klíčových národních elit, jež se právě v globalizovaném světě dostává do centra národní podpory a současně pod zřetelný tlak veřejného mínění a jeho etických norem. Pokud nedokážeme vytvořit a současně národně hluboce ukotvit českou vrstvu mezinárodně plně orientovaných podnikatelů a manažerů, nedokážeme také nejen plně využít pozitivní možnosti vyplývající z globalizace, ale budeme muset později obtížně čelit jejím negativním dopadům. (Viz *autorská studie č. 1, Bělohlávek, František; Dohnalová, Marie. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro hospodářskou sféru. Září 2000.*)

Nedostatek podnikatelských a manažerských talentů je přitom světovým problémem a odráží se v intenzivním "lovu" globálně operujících firem na lidi s přirozenými manažerskými i podnikatelskými schopnostmi, odbornými i mezinárodními znalostmi a zkušenostmi, s vysokou mírou adaptability a morální integrity. Tento problém se nás týká ve zvýšené míře, protože na jedné straně česká populace se stává mezinárodně ceněným zdrojem zejména mladých talentovaných manažerů pro mezinárodní business, ale na druhé straně mnoho současných českých podnikatelů a manažerů podstatnou část svého produktivního věku prožila v deformované centrálně plánované ekonomice (Průměrný věk českých manažerů je 48,5 roku - viz *Lidové noviny, 27.1.2000.*), mnoho z nich se dosud nedokázalo přizpůsobit mezinárodnímu tlaku a teprve v poslední době se začíná prosazovat intenzivnější generační výměna, která však s sebou přináší i nižší úroveň odborných i vůdčích zkušeností řady manažerů .

Na promyšlený rozvoj české podnikatelské a manažerské vrstvy je proto třeba soustředit významnější pozornost státních subjektů i finanční a organizační zdroje na jejich výchovu, vzdělávání, výběr, finanční, informační a morální podporu. Právě od této vrstvy pak bude pak možné očekávat, že se stane přirozeným a vysoce efektivním vzdělavatelem a nositelem norem společenské odpovědnosti a tržní efektivity.

Přitom zdůrazňujeme, že především právě u podnikatelů a vrcholových exekutivních manažerů nejde jen o vzdělání a trénink, ale v podstatně vyšší míře

¹⁵ *Re-designing Management Development in the New Europe - Report of the Torino Group". European Training Foundation, Luxembourg: Official Publications of the European Communities 1997, zejména kapitoly 4, 5, 6. Viz také <http://europa.eu.int>*

o přirozený talent, odvahu, vůdčí schopnosti a další vzácné osobnostní rysy, jež si zaslouží i netradiční přístupy a podporu. Proto se právě u této tak závažné profesní skupiny zaměřujeme na doporučení přesahující poněkud tradiční domácí pohled.

Hlavní strategické směry a doporučení:

- (i) Z hlediska národní budoucnosti je nutné se již v primárním a sekundárním školství zaměřit na výchovu vůdčích, podnikavých a odpovědných manažerských talentů, schopných vést týmy spolupracovníků - (zdůrazňujeme spolupracovníků). Pro tyto osobnostní typy je však tradiční školní systém brzy příliš těsný. Své uplatnění hledají mimo rámec školních aktivit, jsou zvědaví, avšak ne vždy úspěšné "studijní" typy. Často vyhledávají samostatné podnikatelské i zajímavé příležitosti pracovní a projevují potřebu své vzdělání spíše rozšiřovat než prohlubovat. Proto je třeba odstranit rigidní přístupy škol k pracujícím studentům a mladým lidem nabídnout pružnější formy studia při zaměstnání, možnost si vzdělání doplňovat a rozšiřovat tak, aby příslušné diplomy pro budoucí manažery a podnikatele nebyly odměnou jen pro méně podnikavé studenty, ale aby byly oceněním pro ty, kdo dokáží studium zvládnout při získávání praktických zkušeností. Je třeba začít uvažovat o tom, že úspěšně vedený podnik nebo úspěšně zvládnutá funkce ve firmě je v tomto kontextu více než formálně dokonalá, ale jinak sterilní diplomová práce.
- (ii) Mladým lidem (ve školách i mimo ně) a dokonce i celé české veřejnosti je nutné představit výrazněji a v nové svěží podobě velké české i mezinárodní podnikatelské a manažerské vzory. Z těch českých jmenujme například Emila Škodu, Tomáše Baťu zakladatele, z novějších Ludvíka Kalmu atp. Je nutné také propagovat mladé úspěšné české podnikatele doma i v zahraničí. Je nutné připomenout, že právě u těchto vynikajících manažerů se vedle osobnostní originality, atypických životních drah a velkého přirozeného talentu výrazně projevovala vysoká společenská a národní odpovědnost. Současně praktická podnikatelská a manažerská činnost těchto podnikatelů a manažerů je často nejlepší inspirací pro praktické jednání nových vůdčích osobností.
- (iii) Pro vzdělávání podnikatelů a manažerů je nutné mít k dispozici případové studie úspěšných českých i u nás operujících zahraničních firem a jejich praktik, jež by měly být veřejně přístupné na nosičích distančního vzdělávání. V tomto směru je třeba inspirovat granty a výzkumné aktivity a podobně jako ve vyspělých zemích morálně i finančně podpořit jejich publikování. V tomto směru je nutné celkově změnit klima, protože řada vynikajících příkladů u nás operujících firem je před veřejností téměř tajena, zatímco jejich praktiky by mohly být oprávněným přínosem pro jejich reklamu. *(Konkrétní příklady rozvoje managementu viz podkladové studie Lotu B: Držanik, Suzana. Transformace lidských zdrojů v oblasti rozvoje managementu v Pražských pivovarech., Machková, Ivana. Systém vzdělávání a kariérového růstu v PricewaterhouseCoopers., Honická, Eva. Rozvoj managementu ve společnosti Ahold.)*
- (iv) Českým podnikatelům a manažerům je nutné poskytnout finanční podporu při jejich vzdělávání, a to ještě výrazněji než v kterékoliv jiné oblasti

vzdělávání. Zejména pro mnohé malé a střední (mnohé dříve velké) české podniky jsou ceny kvalitních vzdělávacích institucí příliš vysoké. Proto jsou žádoucí půjčky pro podnikatele a manažery na další vzdělání, je nutné neváhat poskytovat stipendia a půjčky na vzdělávací programy škol, jež nabízejí vzdělání na mezinárodně srovnatelné úrovni MBA, na studijní pobyty a stáže atp. Na tento typ podpory by za určitých podmínek měly být využity i peníze vybrané na aktivní politiku zaměstnanosti (viz tradiční návrhy na zřízení Fondu zaměstnanosti), protože právě na kvalitě vzdělání českých podnikatelů a manažerů silně závisí zaměstnanost v zemi.

- (v) Je nutné učinit český systém vzdělávání a informační podpory podnikatelům a manažerům srovnatelný s nejlepšími mezinárodními standardy a praktikami a vytvořit také příslušný systém garantování kvality vzdělávacích a poradenských služeb. Proto je nutné ze strany státu mnohem více podněcovat, podporovat a ovlivňovat zakládání a fungování zahraničních škol universitního a dalšího typu, jež na našem území poskytují vzdělání v oblasti businessu společně Čechům i zahraničním zájemcům, a začít uznávat jejich diplomy také v českém kadlubu. Z těchto škol je žádoucí programově učinit konkurenty masového manažerského vzdělávání na tradičních českých ekonomických vysokých školách. (Viz projekty NVF: „Zvyšování kvalifikace lektorů a konzultantů managementu“, „Implementace a rozvoj manažerského modulového vzdělávání“, rok ukončení 2 000.)
- (vi) Považujeme za nutné podstatně více otevřít dveře svěžímu průvanu zkušeností z manažerského vzdělávání, jež přichází z úspěšných evropských zemí. Jako příklad mohou posloužit studie a podklady paralelního projektu "Strategie rozvoje lidských zdrojů - LOT B".
- (vii) Pro malé a střední podniky je nutné připravit obdobné programy jako například v Irsku nebo v Holandsku. (Viz podkladové studie Lotu B: O'Shield, John. *Skupinový program rozvoje lidských zdrojů v Irsku*, FÁS. Bon, Pieter; Strikkers, Henk: *Projekty rozvoje lidských zdrojů v regionu Eindhoven*. Pískovská, Helena. *Praktické zkušenosti z projektů rozvoje LZ v oblasti malého a středního podnikání, Svaz obchodu ČR*.)
- (viii) Středním a velkým českým podnikům je třeba nabídnout státem podporované programy strategického a krizového managementu pro vrcholové exekutivní a případně i vlastnické týmy, jehož základy byly u nás položeny už v osmdesátých letech a jehož nové formy se dnes mohou opírat o zahraniční zázemí. Smyslem těchto programů je pomoci vrcholovým exekutivním týmům určit vhodnou strategii pro budoucnost, vytvořit účinnou podnikovou kulturu a posílit úroveň strategického vedení podniku. Tento problém je třeba otevřít a připravit pro jeho realizaci projekt opírající se o domácí i zahraniční zkušenosti.
- (ix) V českých podmínkách je třeba naléhavě požadovat od členů správních a dozorčích orgánů společností absolvování povinného kvalifikačního minima v oblasti řízení a správy společností nebo prokázání odborné způsobilosti v této oblasti. V souvislosti s tím je žádoucí posílit úlohu Institutu členů správních orgánů, který by obdobně jako v zahraničí (*např.*

Institute of Directors – U.K.) prosazoval mezinárodně uznávané „správné praktiky“, etické normy a inovace v oblasti správy společností. (Realizace tohoto záměru byla již zahájena – viz projekty NVF : „Vzdělávání ve správě společností“ a „Implementace vzdělávání ve správě společností“, rok ukončení 2000 a projekty Ministerstva financí ČR, rok ukončení 2000.

- (x) Pro doplnění tržně orientovaného vzdělávání podnikatelů a manažerů je nutné rozvinout státem podporovaný a na základě seriózních (i mezinárodních) auditů výběrově orientovaný systém vzdělávací a informační podpory podnikatelů a manažerů. Jako příklad uvádíme následující témata, jež podnikatelé a manažeři dosud málo podporují, ale jež jsou z hlediska budoucnosti firem mimořádně závažná a přitom pro ně není u nás vyvinut dostatek prakticky nosných programů a ani není dostatek zkušených a kompetentních lektorů:

a) Management a rozvoj lidských zdrojů českých organizací – viz projekty NVF “Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých průmyslových podnicích“, rok ukončení 1997, „Management a rozvoj lidských zdrojů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti“, rok ukončení 2000, „Management a rozvoj lidských zdrojů v českých nemocnicích“, rok ukončení 1999, „Rozvoj lidských zdrojů v nemocnicích“, rok ukončení 2000, „Management a rozvoj lidských zdrojů ve stavebních firmách“, rok ukončení 2000 „MSP - spolupráce malých a velkých podniků v rozvoji řízení“, rok ukončení 1999 a podkladové materiály a seminář Lotu B, "Personální práce 2005" v rámci programu Leonardo da Vinci atp.)

b) Orientace podnikatelů a manažerů v oblasti corporate governance a strategického mezinárodního businessu.

c) Metody a praktiky podpory inovací a kreativního klimatu ve firmách, viz projekty NVF „Výzkum a vývoj v podnicích: vzdělávací programy pro top manažery“, rok ukončení 1999, „Marketing a prodej: vzdělávací programy pro top manažery“, rok ukončení 1999, „Personální management: vzdělávací programy pro top manažery“, rok ukončení 2000.

d) Vyhledávání podnikatelských příležitostí, zpracování business plánů, jejich financování a realizace.

e) Spolupráce vysokých škol a výzkumu – viz projekt NVF “Podpora inovačního rozvoje prostřednictvím spolupráce universit a podniků“, rok ukončení 2000.

- (xi) Vzhledem k nastupujícím změnám v oblasti managementu i světové a české ekonomiky považujeme za nezbytné zpracovat jasnou vizi budoucích požadavků na český systém podněcování a rozvíjení podnikatelských a manažerských talentů, jejich vzdělávání, hodnocení, využívání v širším společenském prostředí a na posilování jejich národní zakotvenosti spojené s maximální podporou jejich světovosti.

4.3 Strategie zvýšení úrovně pracovníků české veřejné správy

Úloha veřejné a zejména ústřední státní správy byla po pádu totalitního režimu dlouho silně podceňována. Bylo sice nutné velmi rychle, a zpočátku i dosti chaoticky, vyměnit velkou část pracovníků na významných pozicích, aby se státní správa stala demokraticky důvěryhodnou, ale tyto nezbytné změny nebyly provázeny masivním proškolením jejich nových pracovníků, jež by bylo založeno na zkušenostech a poznatcích moderních veřejných správ vyspělých evropských zemí. Nabízená zahraniční pomoc nebyla využita a vlastní programy nebyly vyvinuty. Mnoho zkušených a kvalifikovaných pracovníků státní správy přešlo do soukromého sektoru, kde našli nejen podstatně vyšší platy, ale také vyšší pocit jistoty a profesní perspektivy. Přitom transformační úlohy byly naprosto nové, zcela zásadní a silně ovlivněné nezkušeným politickým rozhodováním. Na systematické budování nové demokratické státní správy nezbýval čas a chyběla i politická vůle se touto otázkou zabývat. Do obsazování významných pozic ve veřejné správě se rychle začaly promítat úzké zájmy politických stran. Ve veřejné a zejména v centrální státní správě se nepodařilo vytvořit organizační kulturu orientovanou na profesionalitu, spolehlivost, odbornost, kreativitu, otevřenou komunikaci a zejména objektivitu při hodnocení lidí a jejich výsledků. V řadě ústředních orgánů se projeví střety vnitřních zájmových klik. Nepodařilo se dostatečně prosadit spolupráci mezi útvary a resorty. Nezbytnost radikálních změn v oblasti lidských zdrojů ve veřejné správě velmi naléhavě odhalil požadavek urychlené přípravy České republiky na vstup do EU.

I přes tyto bariéry prošla veřejná správa Československa a následně i České republiky po roce 1989 četnými změnami, které si vynutil přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a postupující demokratizace společnosti (omezení přímého řízení ekonomických subjektů, zrušení federálních orgánů státní správy a vytvoření samosprávných orgánů). Tyto změny však byly často nesystematické a nepropojené, jejich naléhavost byla dlouho opomíjena a chybělo jim jasné vládní vedení. Reforma státní správy se dlouhou dobu nemohla opírat ani o solidní odborné zázemí; byl zrušen Ústav státní správy, aniž by byl něčím vhodnějším nahrazen. Tak vzniklo unikátní a v Evropě neobvyklé vakuum. Dále v roce 1996 byl zrušen Úřad pro legislativu a veřejnou správu a až do vytvoření úseku pro reformu veřejné správy na Ministerstvu vnitra v roce 1998 se rozvojem veřejné správy nezabýval žádný státní orgán. Počátkem roku 1999 předložilo Ministerstvo vnitra vládě koncepci reformy veřejné správy, jejímž podkladem byl Návrh strategie reformy veřejné správy zpracovaný v roce 1998 Národním vzdělávacím fondem v rámci programu Phare¹⁶. Ministerstvo

¹⁶ Projekty NVF: *“Zdokonalování veřejné správy – fáze I”*, rok ukončení 1998,

Hlavní výstupy: Analýza veřejné správy České republiky, Návrh strategie reformy veřejné správy České republiky.

Vedlejší výstupy: Analýza v oblasti vysokoškolského vzdělávání pro veřejnou správu

Návrh strategie rozvoje lidských zdrojů v centrální státní správě České republiky

Evropská dimenze reformy veřejné správy - dopady členství v EU pro českou veřejnou správu

System státní služby pro ČR

vnitru dále předložilo koncepci vzdělávání ve veřejné správě. Oba tyto materiály byly vládou schváleny. V srpnu 2000 vláda schválila i návazný materiál Systém přípravy pracovníků ve veřejné správě. Stejně tak byl na začátku roku 2000 vládou schválen věcný záměr zákona o civilní státní službě, který zpracovává Ministerstvo práce a sociálních věcí a ještě v tomto roce bude vládě předloženo jeho paragrafované znění.

Uvedené dokumenty tvoří rámec podněcující a usměrňující systematickou péči o rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě (resp. státní správě), ať již se jedná o založení centrálního úseku personálního řízení a rozvoje státní služby (generální ředitel personální služby na Úřadu vlády) či založení Institutu veřejné správy, který v České republice citelně chybí (obzvláště v péči o špičkové úředníky státní správy). Tyto dokumenty tvoří solidní východisko pro formulaci další strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů, avšak v řadě ohledů je nutné ještě zdůraznit některé aspekty tohoto mimořádně závažného sektoru, jež považujeme pro budoucnost České republiky za mimořádně důležité.

Hlavní strategické směry a doporučení v oblasti lidských zdrojů veřejné správy

- (i) **Program radikálního zvýšení úrovně veřejné správy a zejména činnosti ústředních orgánů se musí stát jednou z prioritních a hlavně trvalých úloh všech budoucích vlád** a jejich rozhodnutí se musí opírat o podklady založené na dostatečném nadresortním nadhledu a také na bohatých zahraničních zkušenostech s reformou veřejné správy zemí, jež se staly členy Evropské unie. Základním předpokladem úspěchu při řešení této klíčové úlohy vládního managementu budou **špičkoví odborníci (lidské zdroje) pro plánování a řízení procesu rozvoje veřejné správy**, jež by měli zkušenosti nejen z domácího, minulosti stále dosti poplatného prostředí, ale také ze zemí EU. Jde o to, aby se tito specialisté uměli se zahraničními zkušenostmi co nejrychleji seznamovat a převádět je do praktického života.
- (ii) **Za klíčové strategické opatření je nutné považovat radikální zvýšení manažerských dovedností a znalostí vysokých státních úředníků (vrcholových manažerů státní správy)**, které je nutné co nejvíce stabilizovat v jejich pozicích a jejich dlouhodobou motivaci odpoutat od stranických výměn podobně, jako tomu je v řadě evropských zemí. Pro tyto pracovníky je třeba připravit špičkové vzdělávací programy, jež by byly upraveny podle jejich individuálních potřeb a jež by v sobě současně zahrnovaly semináře a workshopy výrazně zaměřené na posilování jejich

„Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“, rok ukončení 2000

Výstupy: Návrh systému vzdělávání pracovníků veřejné správy (včetně řízení systému, návrhu na zřízení institutu veřejné správy, koncepce hodnocení vzdělávacího procesu)

Personalistické metodiky (příručka personalisty + metodika popisu kompetencí, metodika náboru a výběru, metodika hodnocení pracovního výkonu, metodika sledování a řízení mobility, doporučení pro zlepšení využití personálních informačních systémů)

Modulový vzdělávací program pro pracovníky veřejné správy

Konkrétní vzdělávací programy (úvodní, manažerské, personalistické, školení školitelů)

vzájemné spolupráce a kreativní komunikace při řešení strategických úloh vládního systému rozhodování. Dále je nutné je naučit efektivně využívat lidské, informační, materiální a finanční zdroje, jež mají k dispozici. Není možné váhat nabídnout jim zahraniční stáže a zahraniční lektory a poradce (kouče). Tito vysocí státní úředníci se musejí stát hlavními nositeli moderní správní kultury, jež je založena na profesionalitě, morální bezúhonnosti, mezinárodním rozhledu a schopnosti komunikovat na mezinárodní i vnitrostátní úrovni. Tito vysocí státní úředníci se také musejí rychle stát těmi, kdo dovedou řídit koncepční týmy odborníků a vytvářet ve státní správě klima otevřenosti, kreativity a důsledné objektivity. Jinak budou investice do vzdělávání nižších úředníků jen velmi málo efektivní. Protože skutečná dlouhodobá výkonnost veřejné správy závisí na této kritické skupině, jejich stabilita a určitá nezávislost na politických stranách bude muset být garantována zpočátku přinejmenším politickými dohodami, ale hlavně zákonnými normami.

(iii) Za další klíčovou skupinu je nutné považovat všechny interní pracovníky i externí poradce veřejné správy, kteří se podílejí na přípravě klíčových rozhodnutí, na návrzích zákonů, programů, strategií projektů atp. Schopnost navrhnout řešení strategických problémů v kontextu složitých a rychlých změn, předvídat a analyzovat jejich reálné důsledky, schopnost získávat, analyzovat a zpracovávat informace, schopnost práce v multidisciplinárních týmech (komunikace a participace) - to vše se musí dostat do centra vzdělávacích programů.

Tyto schopnosti a dovednosti je nutné rozvíjet pomocí výuky prováděné odborníky, kteří sami dovedou řešit složité problémy a prokázali své schopnosti již dříve. Přípravu špičkových odborníků státní správy je nutné také založit mnohem více na případových studiích pocházejících ze zahraničního i z domácího prostředí. Je nutné se vyvarovat „katedrovému“ stylu výuky, který nepodporuje schopnost řešit složité problémy makrosociální i sektorové povahy. Pro tuto skupinu pracovníků státní správy je rovněž třeba počítat se špičkovými lektory se zahraniční zkušeností.

(iv) Pro pracovníky veřejné správy, kteří bezprostředně přicházejí do styku s veřejností, je nutné připravit programy, jež je naučí trvale jednat s občany jako se zákazníky, a budou je motivovat k odpovědné službě veřejnosti. Především u této skupiny pracovníků veřejné správy je nutné položit důraz na trénink komunikace, empatie, vyjednávání, řešení krizových a emočně vypjatých situací atp. Pro tyto pracovníky státní správy je také nutné připravit jasné a výkladově jednoznačné manuály, postupně kasuisticky doplňované, aby nedocházelo k omylům nebo ke zbytečným případům neznalosti.

(v) Pracovníkům veřejné správy je nutné umožnit, aby si mohli své znalosti trvale prohlubovat a rozšiřovat. Jde o to, aby se zejména pracovníci vyšších úrovní postupně stávali generalisty a své znalosti si mohli doplňovat a případně i osvěžovat a inovovat v nejrůznějších oborech i nových soustavách poznatků (ekonomie, finance, právo, management, sociologie, psychologie, informatika atp. ale také

mezinárodní přehled, znalost EU, mezinárodních organizací, globalizačních trendů atp.) Pracovníkům veřejné správy musí být umožněno, aby ve specializovaných kursech a také stále více pomocí distančního vzdělávání získávali nové poznatky podle svých individuálních potřeb a mohli je prokázat v příslušných zkouškách a při obhajobě vhodných projektů, jež přímo souvisejí s jejich prací.

- (vi) **Rozvoj morálních hodnot a zakotvení etických principů jako součástí kultury pracovníků veřejné správy se musí stát samozřejmostí.** Je zřejmé, že kvalita a kultura celé veřejné správy se odvíjí od vrcholových pracovníků veřejné správy, programy zaměřené na etiku úředníka však musí být součástí přípravy všech pracovníků.
- (vii) **V souvislosti s předpokládaným vstupem České republiky do EU je nutné urychleně zpracovat projekt přípravy pracovníků veřejné správy na tuto novou a mimořádně významnou situaci.** Bezpochyby musí jít o velmi dobře koordinovanou kampaň, jež by měla umožnit různé formy studia tak, aby pracovníci státní správy mohli svou způsobilost v tomto ohledu prokázat nejen na základě úspěšného absolvování náročných kursů, ale také samostatného distančního studia. Dále je nutné umožnit, aby pracovníci státní správy měli možnost přístupu k bance všech informací o EU, jež běžně ve své praxi potřebují a jež si budou potřebovat osvěžit, případně velmi přesně ověřit. Už nyní je také nutné ve všech resortech a později i na úrovni krajské správy vychovávat skupiny nejschopnějších pracovníků státní správy pro přímou spolupráci s institucemi EU.¹⁷
- (viii) **Ve veřejné správě je nutné vypracovat program jazykové přípravy pracovníků veřejné správy,** který by respektoval zvláštnosti situace pracovníků státní správy (nedostatek času, věk atp.) a který by jednoznačně vedl k tomu, **aby pracovníci na klíčovách pozicích veřejné a zejména státní správy bez výjimky dovedli během tří až čtyř let komunikovat anglicky** a případně i některým dalším jazykem. Universální prioritu angličtiny pro českou státní správu považujeme za dlouhodobě nezbytnou.¹⁸
- (ix) **Pro celou veřejnou správu je nutné připravit projekt, který by vedl k plnému zvládnutí ICT a práce s informacemi z domácích i zahraničních zdrojů.** I vysoce kvalifikovaným a zaměstnaným pracovníkům státní správy je nutné rychle umožnit, aby ICT zvládli a mohli plně využívat jejich výhody a prosazovat je ve vlastním okolí. Je nutné

¹⁷ V současné době se příprava vybraných pracovníků ústřední státní správy v evropských záležitostech realizuje na základě Usnesení vlády č.841/1999 k Souhrnné zprávě o stavu zabezpečení příprav na vstup do Evropské unie na ministerstvech a ústředních orgánech státní správy a Usnesení vlády č.46/2000 k návrhu Jednotné metodiky vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech.

¹⁸ .Zvýšení jazykové úrovně vrcholových pracovníků ústřední státní správy se v současné době řídí Usnesením vlády č.410/2000, kterým se stanoví systém standardizovaných jazykových zkoušek a systém prokazování jazykové kvalifikace pro náměstky ministrů, vrchní ředitele, ředitele odborů a vybraný okruh zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy.

stanovit standardy zvládnutí ICT novými pracovníky veřejné správy a postupy, jak prověřit jejich informační gramotnost. Je nutné dosáhnout, aby právě vysoce postavení úředníci byli motorem prosazování ICT v systému činností státní správy. Kreativní komunikaci pomocí ICT (elektronické konference, připomínkování pomocí E-mailu atp.) je nutné prosadit do procesu přípravy rozhodnutí, projektů, zákonů atp.

- (x) ***Je nutné urychleně vytvořit transparentní a pokud možno jednotný systém personální práce*** ve veřejné správě, využívající příležitosti, jež nabízejí ICT, pokrok personální práce v komerční oblasti i ve státních správách úspěšných evropských zemí. Tento systém by měl postupovat personální prací od náboru a výběru pracovníků, přes hodnocení a plánování kariéry a absolvování vzdělávacích aktivit až po ukončení práce ve veřejné správě. Pro všechny akty spojené s personální prací by měla být zabezpečena kontrola rozhodnutí a možnost odvolání proti nim. Tento personální systém se musí také stát součástí budování kultury státní správy České republiky pro jednadvacáté století. Jde o to, aby se stala přitažlivou právě pro špičkové odborníky, kteří chtějí pracovat ve vysoce etickém prostředí a kteří ve veřejné službě vidí své životní poslání. Nový personální systém by měl umožňovat zájemcům o práci ve veřejné a zejména státní správě vysokou kariérní pružnost, tj. možnost získávat zkušenosti v soukromém i veřejném sektoru, v práci pro sociální partnery, při práci v zahraničí. Je nutné také umožnit zaměstnancům státní správy přecházet mezi resorty, působit jako učitelé a lektori atp.
- (xi) ***Je nutné co nejdříve založit plánovaný Institut veřejné správy na bázi obvyklé v evropských zemích.*** Tento institut by měl také sloužit jako vzdělávací zařízení pro vysoké úředníky státní správy, výzkumné pracoviště pro identifikaci a rozvoj nových programů, informační a metodické středisko pro potřeby vzdělávání pracovníků veřejné správy. Dále by měl působit jako pracoviště podílející se na mezinárodních aktivitách v oblasti rozvoje pracovníků veřejné správy, podněcovatel a moderátor odborných diskusí a fór pro výměnu názorů v oblasti vzdělávání veřejné správy, případně jako sekretariát formálně ustavených struktur zaměřených na rozvoj pracovníků veřejné správy.
- (xii) ***Pro radikální zvýšení úrovně pracovníků státní správy jsou nezbytní kvalitní vzdělavatelé. Řešení tohoto problému vyžaduje zcela nové přístupy,*** protože do systému je nutné vedle tradičních a dalších vzdělávacích institucí zapojit špičkové lektory, kteří mají zkušenosti se státní správou a hlavně s řešením složitých problémů na makrosociální úrovni, s jejich modelováním, informačním zabezpečením atp. Pro státní správu je nutné připravit lektory s mezinárodními zkušenostmi a mezinárodním přehledem a se schopností využívat metody a technologie moderních vzdělávacích metod včetně distančního vzdělávání.

4.4 Vzdělávání pro příští století

Vzdělávání představuje nesporně rozhodující strategický faktor pro budoucnost českého státu. V období, které vyžaduje a i nadále bude čím dál tím více vyžadovat celoživotní učení, se zvyšuje potřeba zlepšovat jak počáteční (přípravné) vzdělávání mládeže, tak i další vzdělávání dospělých, a zároveň usilovat o usnadnění přístupu různých věkových skupin ke vzdělávání. Důležitost zdokonalovat vzdělávání mládeže vyplývá z její perspektivnosti: ona bude postupně přejímat odpovědnost za zemi po všech stránkách a u ní dochází k rozhodujícímu formování pro celý život, včetně postojů ke vzdělávání a k práci. Význam inovace vzdělávání dospělých pak vyplývá mj. z jejich současné role: oni utvářejí hospodářství a společnost již nyní a rozhodují o budoucnosti.

Považujeme za velmi potřebné, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pracuje na strategii vzdělávání především pro mládež. Naše strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR ji nechce a ani nemůže nahradit. V kontextu celkové národní strategie rozvoje lidských zdrojů však považujeme za nutné načrtnout i strategickou vizi vzdělávání.

4.4.1 Strategie rozvoje vzdělávání dětí a středoškolské mládeže

Současný stav a základní pojetí strategie

Současné české školství, v němž se vzdělávají děti a středoškolská mládež, se bezpochyby může vykázat řadou pozitivních rysů. Vzdělává například vyšší podíl dětí v předškolním věku, než činí průměr zemí EU a srovnatelný podíl mládeže ve středních školách. Síť škol umožňuje dobrou dostupnost počátečního vzdělávání (v případě středních škol je až neefektivně hustá). Školy mají značné pravomoci v rozhodování o obsahu a metodách vzdělávání. Absolventi českých středních škol při porovnávání se svými zahraničními vrstevníky dobře obstojí v obecném vzdělanostním základu. Na druhé straně však má naše základní a střední školství závažné nedostatky.

Česká školská soustava je převážně zaměřena na jednorázové vzdělávání v mladším věku s časovou a úzkou odbornou specializací. Dnešní a hlavně pak budoucí dynamika rozvoje technologií a služeb vyvolávající změny ve struktuře zaměstnanosti a na trhu práce však vyžaduje celoživotní vzdělávání¹⁹ a přípravu mladých lidí na celoživotní vzdělávání již v raném věku. Mladí lidé, kteří získali určitý obecně uznávaný certifikát, budou muset být připraveni na neustálé prohlubování, rozšiřování, doplňování a inovaci svého dříve dosaženého vzdělání po většinu svého života.

Dosud v našich školách přežívá výuka orientovaná na zapamatování velkého objemu často i dílčích informací. Takové vědomosti však rychle zastarávají, lze je stále snadněji získat jinak a především nerozvíjejí u mladých lidí dovednosti potřebné pro práci a život. Příští období bude totiž vyžadovat

¹⁹ *Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Praha: Národní vzdělávací fond, 1999. 101 s. ISBN 80-02-01296-8.*

zejména takové dovednosti jako např. identifikovat a řešit problémy, učit se, vyhledávat informace a pracovat s nimi, komunikovat apod.

Základní a střední školství poskytuje omezenou nabídku vzdělávacích cest a obsah vzdělávání je v nich značně unifikovaný, takže neumožňuje uspokojovat diferencované potřeby a zájmy odlišných skupin dětí a mládeže.²⁰ Péče o talenty, ani o ty, kteří potřebují specifickou péči, není náležitě rozvinuta. V důsledku toho se náležitě nerozvíjí a nevyužívá potenciál populace dětí a mládeže, jejíž rozsah se navíc stále zmenšuje.

Česká školská soustava byla koncipována jako soustava nacionální, což mohlo stačit v dřívějších obdobích omezených nadnárodních procesů, avšak pro budoucnost je to jeden z jejích závažných nedostatků. Již současnost a ještě více blízká budoucnost vyžaduje, aby již střední české školství bylo internacionalizováno a poskytovalo mládeži vzdělání srovnatelné s evropskými standardy a využitelné i na nadnárodním trhu práce.

Vzdělávání české mládeže je málo spjato s potřebami zaměstnavatelů a dalších aktérů v oblasti zaměstnanosti²¹, takže je ovlivňováno v příliš vysoké míře vnitřními hledisky školství a na druhé straně nedostatečně ovlivňováno hledisky hospodářství a společnosti, jak na to upozorňují doporučení Evropské komise pro vzdělávací politiku nebo jak to formuloval vůči vzdělávání například kulatý stůl evropských průmyslníků. Uzavřenost školství, škodlivá zejména v odborném školství, se nezměnila ani po upozornění examinátorů OECD.

Průměrná délka vzdělávání mládeže je u nás o více než 2 roky kratší než je průměr zemí Evropské unie²². Ve výsledcích mezinárodních průzkumů funkční gramotnosti obyvatelstva dosahuje Česká republika většinou podprůměrných ukazatelů. Vzdělávání je podle sociologických průzkumů²³ považováno ve vyspělých zemích za nejdůležitější faktor životního úspěchu, v České republice však figuruje až na 5. místě. Zatímco ve vyspělých zemích patří vzdělávání k faktorům, které urychlují ekonomický růst, v ČR patří k faktorům, jež ekonomický růst brzdí. Tyto rozdíly se v návaznosti na odlišné trendy v ČR a v zahraničí²⁴ přinejmenším v některých aspektech stále zvětšují.

Pokračování dosavadního vývoje školské soustavy by prohlubovalo zaostávání České republiky v příštím období z různých hledisek. Proto považujeme za nezbytné neodkladně prosazovat a uskutečňovat zásadní opatření, i když nebudou snadná a budou vyžadovat angažovanost aktérů i mimo školství.

²⁰ *Vzděláváním k prosperitě: na cestě k učící se společnosti. Podklad k veřejné diskusi. Praha: Fragment pro Národní vzdělávací fond, 1998. 20 s. ISBN 80-7200-209-0.*

²¹ *GROOTINGS, Peter; KALOUS, Jaroslav (odp. red.). Od pilotních škol k reformní strategii. Praha: Fragment pro Národní vzdělávací fond, 1997. 448 s. ISBN 80-7200-167-1.*

²² *Education at a Glance; OECD Indicators 1998. Paris: OECD 1998. 432 s. ISBN 92-64-16127-9.*

²³ *VEČERNÍK, Jiří (ed.), MATĚJŮ, Petr. Zpráva o vývoji české společnosti 1989 – 1998. Praha: Academia. 365 s. ISBN 80-200-0703-2.*

²⁴ *Lidské zdroje v České republice 1999. Praha: Tauris 1999 pro Národní vzdělávací fond a Ústav pro informace ve vzdělávání. 219 s. ISBN 80-211-0325-6.*

Hlavní strategické směry a doporučení:

- (i) V nastupující informační společnosti a společnosti učení je žádoucí využít skutečnost, že v průměru více než devět desetin všech pětiletých dětí v ČR navštěvuje mateřské školy. Ty by měly cílevědomě posilovat kreativitu a schopnost dětí spolupracovat, podporovat rozvoj jejich talentů a stimulovat jejich raný intelektuální rozvoj.
- (ii) Vzdělávání v základní škole by především mělo děti naučit učit se a pozitivně je motivovat k dalšímu vzdělávání. Výuka v základní škole by měla pokročit od metod založených na paměťové reprodukci dílčích informací a od metod hodnocení založených na represi za zjištěné nedostatky k metodám zaměřeným na rozvoj intelektuálních dovedností prostřednictvím vlastních činností a iniciativy dětí a k hodnocení založenému na pozitivní motivaci.
- (iii) Od obsahu a organizace výuky, zaměřených dosud většinou na průměr, pokročit ve vzdělávání v základních školách k větší diferenciaci nároků na děti podle jejich schopností a zájmů, která umožní lépe využít jejich potenciál, a to jak dětí talentovaných, tak i dětí vyžadujících specifickou péči. Při inovacích obsahu výuky zdvojnásobit rozsah výuky cizím jazykům během několika málo let a většinu této výuky věnovat angličtině. (Ani tak ještě nedosáhneme současného průměru zemí EU.) Výrazně rozšířit využívání informačních a komunikačních technologií.
- (iv) V gymnáziích rozšířit používání metod výuky zaměřených na způsoby jak identifikovat a řešit problémy, vyhledávat a využívat informace a samostatně pracovat s využitím vlastní iniciativy, např. prostřednictvím projektové metody. Do výuky začlenit rozvíjení tzv. klíčových dovedností, které zlepšují zaměstnatelnost absolventů. Rozšířit nabídku volitelných předmětů, aby umožňovala jednak lépe vyhovět diferencovaným zájmům žáků a jednak poskytovat lepší základy pro orientaci ve světě práce.
- (v) Odborné školství, jež tvoří těžiště středního školství ČR, více propojit se zaměstnavateli, profesními, regionálními a dalšími orgány tím, že se tyto „mimoškolské“ orgány budou (ze zákona) více podílet na jeho rozvoji, budou za ně spoluodpovídat a budou tak více ovlivňovat relevanci oborové struktury odborného vzdělávání, síť škol, obsah vzdělávání, kvalitu výuky, závěrečné zkoušky, další vzdělávání učitelů atd.
- (vi) Při úpravách sítě odborných škol podporovat rozvoj škol poskytujících více stupňů odborného vzdělání, a to jak pro mládež, tak i pro dospělé. Potlačovat úzce specializované obory odborného vzdělávání a naopak podporovat širší odborné vzdělávání, které absolventům poskytuje lepší základy jak pro lepší uplatnění na trhu práce, tak i pro jejich pozdější další vzdělávání.
- (vii) Zvýšit přínos odborného vzdělávání usnadněním přístupu k němu pro různé skupiny zájemců a zlepšením prostupnosti odborného středního školství. Dosáhnout toho například rozčleněním dosavadních

několikaletých vzdělávacích programů do kratších částí a uznáváním absolvování každé části, dále zavedením modulového uspořádání vzdělávacích programů, rozvojem distančního vzdělávání, popř. zavedením nových vzdělávacích programů pro specifické skupiny zájemců.

- (viii) Prosazovat do odborného středoškolského vzdělávání evropská hlediska, a to např. podporou srovnatelnosti výstupů odborného vzdělávání v ČR a v zemích EU, podporou mezinárodních výměnných vzdělávacích programů pro žáky i učitele, rozšiřováním výuky cizích jazyků, anglické odborné terminologie atd.
- (ix) Za strategicky nezbytné považujeme rychle zvyšovat přístup mladých absolventů středních škol do některého ze stupňů a typů terciárního vzdělávání (Viz následující oddíl.) Za hlavní důvod považujeme skutečnost, že nároky na zaměstnance porostou, a že dosažené vzdělání bude nutné stále rozšiřovat a prohlubovat a tedy i prodlužovat. Terciární vzdělávání zvyšuje zaměstnatelnost absolventů a jejich schopnost a motivaci se dále učit.

4.4.2 Strategie rozvoje terciárního vzdělávání a jeho propojení s výzkumem

Současný stav a základní pojetí strategie

Mezinárodní srovnání přesvědčivě ukazují, že expanze vysokoškolského vzdělávání a jeho stále těsnější propojování se základním a aplikovaným výzkumem i s hospodářskou sférou dnes představuje jednu z neúčinnějších strategií zvyšování konkurenceschopnosti, a proto též jednu z nejspolehlivějších cest k celonárodní prosperitě. To platí nejen o velkých, ale v plném rozsahu i o malých zemích, jež nedisponují rozsáhlými přírodními zdroji a musí se tudíž spoléhat v prvé řadě na rozvoj a efektivní využívání lidských zdrojů.²⁵

Vše nasvědčuje tomu, že spolu s postupným prosazováním tzv. “nové ekonomiky” (new economy) a “znalostní ekonomiky” (knowledge economy) se bude význam terciárního a v něm zejména vysokoškolského sektoru vzdělávání bezprostředně spjatého s výzkumem a vývojem dále zvětšovat. Ne zvolíme-li právě tuto strategii a neučiníme-li ji nikoli jen *jednou z mnoha* priorit, ale *klíčovou* prioritou rozvoje lidských zdrojů, rozdíl mezi námi a vyspělou Evropou se bude jen zvětšovat, protože nebudeme schopni dostatečně rychle zvýšit úroveň ani ostatních skupin národních lidských zdrojů.

Ačkoliv se za posledních deset let počet nově přijímaných studentů na naše vysoké školy zvýšil o více než dvě třetiny, počet přihlášených za stejnou dobu stoupl na více než dvojnásobek.²⁶ Podíl neuspokojených uchazečů tedy neklesá, jak se s ohledem na pokles velikosti příslušné věkové skupiny

²⁵ Viz podkladová studie k tomuto projektu, MATEJŮ, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza lidských zdrojů konkurenceschopnosti. Zář 2000.

²⁶ Koeficient růstu zapsaných studentů mezi roky 1989/90 a 1999/00 činí 1.67, koeficient růstu počtu přihlášených za stejnou dobu činí 2.05.

očekávalo. Na začátku devadesátých let byla šance na přijetí více než poloviční (53 %), do poloviny devadesátých let podíl přijatých uchazečů o studium na vysokých školách klesl pod jednu polovinu (48 %), dnes činí okolo dvou pětín (42 %). Růst poptávky po vyšším vzdělání je v první řadě způsoben růstem aspirací na získání některého ze stupňů terciárního vzdělávání v příslušné věkové skupině (aktuální poptávka). Kromě toho se ke studiu hlásí stále častěji i ti, kteří nebyli přijati v minulých letech (odložená poptávka). Je tedy mimo veškerou pochybnost, že růst počtu studijních míst nestačí krýt rychleji rostoucí silně motivovanou poptávku po vyšším vzdělání, jež je velmi významnou příležitostí pro zajištění naší národní budoucnosti.

O celkově větší uzavřenosti vyšších pater vzdělávacího systému, která se podílí na celkovém zhoršování naší konkurenceschopnosti, svědčí i statistiky, které ukazují, kolik mladých lidí v různém věku ještě studuje v ČR a ve vyspělých zemích. U nás studuje necelá čtvrtina dvacetiletých (24 %), průměr OECD činí 44 %, v malých zemích, které mohou představovat určité vzory rozvojových strategií pro Českou republiku, v tomto věku studuje téměř polovina této věkové skupiny (Finsko 45 % , Holandsko 57 % , Irsko 41 %) ²⁷. Přitom jako jedna z hlavních příčin tohoto neudržitelného stavu je stále uváděn nedostatek prostředků.

S neutěšeným stavem českého vysokého školství a s nedostatkem finančních, lidských i materiálních zdrojů velmi úzce souvisí otázka financování, výkonnosti a systémového začlenění výzkumu a vývoje. Mezinárodní srovnání ukazují nejen na relativně nízké výdaje na výzkum a vývoj, ale také jeho nízkou výkonnost ve standardních kritériích. Stručně řečeno, naším hlavním problémem není ani tak množství vědeckých publikací či jiných výstupů výzkumné práce, jako jejich velmi malý ohlas. Základní výzkum má ve srovnání se světem velmi malý vliv na technologický vývoj, což se projevuje v nízkém počtu podaných patentů a v nedostatečném technologickém transferu mezi výzkumem uskutečňovaným na vysokých školách a v ústavech Akademie věd na jedné straně a zejména malými a středními podniky na straně druhé.

Mezi jednotlivými obory výzkumu a vývoje jistě existují velké rozdíly, kterým je třeba věnovat velkou pozornost, neboť právě ty obory, kde již dnes dosahujeme dobré či vynikající úrovně, by se měly stát pilíři strategie pro tuto oblast. Je vcelku jasné, že při daných možnostech růstu výdajů na výzkum a vývoj by bylo možné dosáhnout mnohem lepších výsledků právě koncentrací na vybrané skupiny oborů. Problém tedy spočívá v systémovém a institucionálním uspořádání výzkumu a vývoje. Transformace institucí zabývajících se výzkumem a vývojem nebyla dokončena a řada transformačních kroků ustrnula na mrtvém bodě, nebo skončila patovým výsledkem zablokovaným skupinovými zájmy. Hranice mezi základním a aplikovaným výzkumem, mezi výukou, bádáním a aplikací, která se ve vyspělých zemích postupně stává méně zřetelnou, jsou dnes u nás v důsledku zděděného institucionálního uspořádání příliš ostré. Strategie založená na koncentraci finančních prostředků i lidských zdrojů na skupiny perspektivních oborů, opírající se o skutečně nezávislý audit stavu české vědy provedený konsorciem zahraničních institucí, naráží na silný odpor. Doma prováděná hodnocení a evaluace oborů, výzkumných ústavů, vysokých škol a dalších institucí k žádoucímu výsledku nevedou a v tak malé zemi ani vést

²⁷ *Education at a Glance. OECD Indicators 2000. Paris: OECD 2000. (p. 136, Tab CI.3).*

nemohou (hodnotící se navzájem znají, není vůle prosadit tvrdá kritéria pro hodnocení, atd.).

Největším problémem je zřejmě systemové odtržení výzkumu uskutečňovaného na Akademii věd ČR od vysokého školství, jež je důsledkem vynuceného převzetí sovětského modelu z padesátých let. V současné době jde na výzkum uskutečňovaný na vysokých školách necelých 10 % výdajů na výzkum a vývoj, zatímco státní sektor (včetně Akademie věd) spotřebovává téměř 27 %. Podle údajů OECD podobná alokace prostředků není nikde jinde v Evropě. Zdá se být nesporné, že tento princip alokace prostředků brání rozvoji skutečných vědeckých škol a následně i většímu zapojení studentů a jejich vyučujících do společných projektů s podniky. Současná legislativa přitom neumožňuje vysokým školám vkládat know-how ani jiné peněžní či nepeněžní prostředky do společných podniků s technologicky orientovanými firmami, ani takové společnosti zakládat. Výsledkem je, že podniky nevidí žádný užitek ve spolupráci s vysokými školami, a naopak vysoké školy nejsou dostatečně motivované ke spolupráci s podniky. Případná spolupráce se nezřídka uskutečňuje na soukromé bázi (vysokoškolští učitelé a badatelé zakládají své vlastní firmy, jejichž prostřednictvím jako privátní subjekty zhodnocují výsledky výzkumu prováděného na vysoké škole či ve výzkumném ústavu).²⁸ Existenci tohoto problému i způsoby jeho „nouzového“ řešení potvrzují mezinárodní statistiky a srovnávací studie²⁹. K podobným závěrům dospěl nedávno dokončený projekt Phare a Národního vzdělávacího fondu věnovaný spolupráci vysokých škol a podniků.³⁰

Strategie pro tuto oblast, má-li mít naději na úspěch, musí řešit všechny tyto problémy současně jako komplex. Každý polovičatý či kompromisní přístup může znamenat jen další propad České republiky na žebříčku konkurenceschopnosti.³¹ zařazení a organizace výzkumu a vývoje.

Dosud je málo uskutečňována spolupráce vysokých škol s hospodářskou sférou a zejména s malými a středními podniky, což brání nejen rozvoji originálních vědeckých škol, ale také dynamickému výzkumu, který je spojen s podnikáním a který přináší vysokému školství nejen žádoucí poznávací dynamiku, ale i nezbytné dodatečné zdroje. Existenci tohoto problému rovněž potvrzují mezinárodní statistiky a srovnávací studie.³²

²⁸ *Mezinárodní srovnávací výzkum vysokoškolských učitelů provedený u nás prof. Danou Tolingerovou (Centrum pro studium vysokého školství) přesvědčivě ukazuje, že ve srovnání s jinými zeměmi naši vysokoškolští učitelé věnují aktivitám, které nesouvisí s výukou či výzkumem na vysoké škole, bezkonkurenčně nejvíce času, a to jak v přednáškovém, tak mimopřednáškovém období. To koresponduje s dalším zjištěním, podle kterého činnost na vlastní škole (ať pedagogická či výzkumná) představuje pro naše vysokoškolské učitele mnohem méně významný zdroj příjmů než pro jejich kolegy v zahraničí. Jinými slovy, velká část příjmů našich vysokoškolských učitelů plyne z aktivit, které se školou jako institucí nijak nesouvisí.*

²⁹ *Podle posledního vydání Světové ročenky konkurenceschopnosti (The World Competitiveness Yearbook. Lausanne: IMD 2000) jsme v hodnocení managementu technologického rozvoje na 44. místě ze 47 zemí, v hodnocení vlivu základního výzkumu na technologický vývoj stejně jakko v hodnocení spolupráce vysokých škol s podniky jsme na 39. místě ze 47 zemí (na prvních místech jsou země jako Finsko, USA, Holandsko, Švédsko, Irsko atd.).*

³⁰ *Jde o projekt "Promoting innovation through enterprise university co-operation". Praha: Národní vzdělávací fond a West Midlands Enterprise Ltd. 2000.*

³¹ *Naše umístění mezi posledními deseti zeměmi z porovnávaných 47 zemí snad nikdo nemůže považovat za uspokojující a dosavadní vývoj, který v dlouhodobé perspektivě přinesl propad místo vzestupu, za málo alarmující.*

Za základ strategie urychleného zvýšení úrovně českého vysokého školství považujeme následující kroky:

1. Podstatným růstem nabídky studijních příležitostí co nejvíce *uspokojit rostoucí poptávku po vyšším vzdělání ve všech věkových skupinách.*
2. Diverzifikovat systém *vysokoškolského vzdělávání* a vytvořit vnitřně bohatě strukturovaný, vertikálně i horizontálně prostupný systém *terciárního vzdělávání.*
3. Posílit prvky *vícezdrojového financování* terciárního vzdělávání, do kterého je třeba v mnohem větší míře zapojit budoucí uživatele hodnoty, která v jeho průběhu vzniká (studenty, podniky, podnikatele, regiony).
4. V mnohem větší míře *integrovat výuku, výzkum a vývoj v jeden systém* úzce napojený na podnikovou a podnikatelskou sféru, a tím posílit i vazbu terciárního sektoru vzdělávání na regionální průmysl a instituce. (*Příklad spolupráce škol s podniky viz podkladové studie Lotu B: Slámová, Hana. Vyšší odborná škola informačních služeb – tvorba curricula a formy spolupráce s průmyslem. Cornuit, Antonius. Systém profesionálního vzdělávání v rámci Fontys University a napojení na průmysl.*)

Tyto čtyři kroky je třeba chápat jako jednu komplexní strategii, jejíž úspěch bude ohrožen, jestliže kterýkoli z těchto kroků bude z této strategie vyjmut nebo jehož uskutečnění bude z nějakých důvodů odloženo, omezeno či rozmělněno.

Hlavní strategické směry a strategická doporučení

- (i) Vzhledem k rostoucí poptávce po absolventech s vyšším kvalitním vzděláním a v tomto směru vstřícně působící neuspokojené poptávce zájemců o vyšší vzdělání je nutné co nejdříve dosáhnout, aby každý uchazeč s ukončeným středoškolským vzděláním a úspěšně složenou státní maturitou měl možnost studia na terciární úrovni a aby podstatně vyšší část této poptávky po dalším vzdělání byla uspokojena nabídkou kvalitního přehledně strukturovaného vysokoškolského vzdělání.
- (ii) K dosažení tohoto cíle je zapotřebí v první řadě diverzifikovat terciární sektor vzdělávání a usnadnit prostupnost tohoto systému všemi směry, a to i starším ročníkům, včetně možnosti modulárního doplňování již dosaženého vzdělání. Terciární vzdělávání se musí stát součástí celoživotního vzdělávání úzce spojeného s vývojem poznání a měnícími se potřebami zaměstnavatelů.
- (iii) Je nutné podpořit rozvoj bakalářského studia a prezentovat jej jako plnohodnotný předpoklad životního a profesního úspěchu pro jeho absolventy. Na druhé straně je nutné oslabit převahu tzv. dlouhých magisterských programů tam, kde nejsou nezbytně nutné, a přizpůsobit co nejrychleji v souladu s Boloňskou deklarací ministrů školství 29 zemí systém stupňů vysokoškolského studia světovým a zejména evropským trendům. Tyto změny musí být podpořeny legislativními kroky, které zajistí,

aby proces diverzifikace a strukturování terciárního sektoru proběhl v co nejkratším možném čase.

- (iv) V nejbližší době je třeba na základě kvalitních vyšších odborných škol zřídit veřejné neuniverzitní vysoké školy a systematicky pracovat na podstatném zvyšování jejich kvality tak, aby dosáhly srovnatelné zahraniční úrovně a mohly se stát významnými regionálními centry rozvoje terciárního vzdělávání. Prostor pro nabídku kratšího terciárního odborného studia ponechat otevřený pro jiné poskytovatele, především pro střední školy a další instituce, jež mohou takové dodatečné vzdělání poskytovat na dostatečné, tj. certifikované úrovni. Integrace vyšších odborných škol do systému terciárního vzdělávání rovněž potřebuje legislativní podporu. Prvním krokem musí být změna podmínek pro akreditaci neuniverzitních vysokých škol a bakalářských studijních programů. Současné požadavky jsou neadekvátním způsobem omezující (v současné legislativní úpravě není velký rozdíl mezi požadavky kladenými na univerzitní a neuniverzitní vysokou školu). Druhým, nepřiliš vzdáleným krokem musí být předložení zákona o terciárním vzdělávání, který by integraci různých stupňů a forem postsekundárního vzdělávání upravil v souladu s dynamickým rozvojem tohoto sektoru.
- (v) Považujeme za nezbytné rozhodně podpořit vznik otevřených vysokých škol typu „Open University“, jež by byly do značné míry založeny na moderním distančním vzdělávání a jež by byly schopny poskytovat nabídku vysoce hodnotných certifikátů pro zájemce i z vyšších věkových skupin. (Považujeme za účelné připravit v tomto směru variantní projekty a nejhodnější z nich začít realizovat s rozhodnou státní podporou)
- (vi) Do celého systému vysokých škol je třeba vnést prvky typické pro úspěšné a na inovace zaměřené zahraniční vysoké školy respektive university, jako je například hodnocení vyučujících studenty, odstranění seniorského středoevropského systému pedagogických hodnot, obecné zavedení systému přenosných kreditů, metod problémově, interaktivně a případově orientované výuky atp. Do výuky je třeba vnést více přímé vyučování v cizích jazycích, využívat zahraniční profesory – lektory, posílit zahraniční výměny studentů a vysokoškolských učitelů, umožnit uznávání absolvování zahraničních kreditů a diplomů atp.
- (vii) V zájmu odstranění případných potíží v umístění rostoucího počtu absolventů některých vysokých škol je žádoucí posílit a rozšířit správní rady veřejných vysokých škol. V těchto radách by měli být zastoupeni nejen představitelé veřejného života, územní samosprávy a státní správy, ale také soukromý sektor (zaměstnavatelé, odbory, obchodní komory a úřady práce). Funkce rad by se měla týkat některých otázek kurikulárních, zřízení nových vzdělávacích programů i požadavků závěrečných zkoušek.
- (viii) Považujeme za bezpodmínečně nutné urychlené posílení možnosti vícezdrojového financování terciárního vzdělávání obecně a vysokých škol zvláště, aniž by přitom došlo ke snížení podílu (nikoli v absolutním vyjádření) státního financování vysokých škol a jeho dynamiky. Jde zejména o následující tři zdroje financování vysokých škol:

- (a) Fyzickým a zejména právníckým osobám by měly být výrazně zvýšeny možné odpisy ze základu daně za částky věnované na rozvoj vzdělání, v případě terciárního sektoru až na úroveň 10 % až 15 % daňového základu (viz kapitola 4.6 *Financování rozvoje lidských zdrojů – nové mechanismy, nové úspory a zdroje*).
- (b) Je třeba neprodleně zrušit ustanovení, podle něhož vysoké školy nejsou oprávněny k peněžitým a nepeněžitým vkladům do obchodních společností nebo družstev, umožnit jim kapitalizovat vlastní know-how a využívat výsledky výzkumu v rámci vlastních obchodních společností nebo s tímto kapitálem vstupovat do existujících obchodních společností (spin-off companies).
- (c) Je nutné přistoupit k placení sociálně citlivého (viz kap. 3.2), avšak účinného školného. Školné by mělo být diferencované podle oborů a v zásadě by mělo „kopírovat“ náklady na studium. Aby školné bylo účinné, mělo by představovat alespoň jednu čtvrtinu neinvestičních nákladů na jednoho studenta. U oborů s vysokými náklady na studium a zatím poměrně nízkým zhodnocením vzdělání na trhu práce (technika, přírodní vědy, medicína), by bylo rozumné školné redukovat a vzniklý deficit pokrýt z navýšeného školného u těch oborů, kde náklady na studium jsou nízké, zatímco zhodnocení vzdělání v příjmech vysoké (právo, ekonomika, management atd.).
- (d) Sociální únosnost školného je nutné podpořit zavedením státem garantovaných půjček splácených až po ukončení studia a po dosažení dostatečně vysoké úrovně příjmu vysokoškoláka (průměrný příjem). Splátky by měly mít formu dodatečné daně (cca 3 % ze základu daně) a nikoli fixní částky jako v případě hypotéky či klasického úvěru. Podobný systém funguje již řadu let v Austrálii (tzv. HECS systém) a v současné době se diskutuje o jeho zavedení ve Velké Británii, kde zatím funguje poněkud odlišný systém.
- (ix) Kapacity vysokých škol pro výuku i pro výzkum je třeba co nejrychleji posílit o výzkumné a pedagogické kapacity Akademie věd ČR. Ochranu i selekci výzkumných týmů a institucí při tomto kroku řešit pomocí nezávislého zahraničního auditu oborů a institucí, o který by bylo možné opřít velmi citlivé rozhodování o tom, do kterých oborů koncentrovat omezené finanční prostředky. Mělo by jít o obory, ve kterých prokazatelně již nyní dosahujeme vynikajících výsledků a u kterých lze předpokládat vysoké ekonomické zhodnocení výsledků. Určitým vzorem postupu by mohl být rakouský Program K-Plus, jehož cílem je výrazně posílit spolupráci mezi vědou a průmyslem, stimulovat transfer výsledků výzkumu do firem zajišťujících jejich vysoké zhodnocení, propojit veřejné a privátní zdroje financování výzkumu a zajistit mezinárodní konkurenceschopnost výzkumných center.³³

³³ *Podobnost rakouského programu K-Plus s českým projektem výzkumných center (tzv. centra excellence) není náhodná, malé země s omezenými zdroji totiž nemohou jít jinou cestou. Diametrálně odlišný je však postup při jejich zakládání. Rakouský model má předem ohlášenou periodicitu, zatímco soutěž o prostředky na česká výzkumná centra byla vypsána v loňském roce a dodnes není nikomu známo, zda se bude někdy opakovat. Zásadní rozdíl je však v procesu výběru. V Rakousku byl výběr návrhů na založení center výhradně v rukou zahraničních posuzovatelů (3 posuzovatelé v prvním kole, 6 posuzovatelů ve druhém kole), posuzování věcných a ekonomických aspektů návrhu bylo oddělené, byl ustaven „visiting committee“ – komise ověřující různé aspekty návrhu na místě atd. Soutěž vypsána na založení českých výzkumných*

- (x) Považujeme za žádoucí urychleně dosáhnout koncentraci rozpočtových kapitol, v jejichž rámci se financuje výzkum a vývoj (vysoké školy, grantové agentury a Akademie věd ČR) do jednoho vládního orgánu na úrovni ministerstva, který by rovněž prosazoval ucelenou koncepci vysokoškolské a vědní politiky. Vznik tohoto orgánu (ministerstva) by byl v souladu s významem vysokého školství a vědy pro konkurenceschopnost ekonomiky.³⁴

Podrobněji viz autorské studie vypracované pro potřeby projektu:

Autorská studie č. 5, Čerych, Ladislav. Vysoké školy jako jeden z klíčových nástrojů RLZ: Světové trendy. Květen 2000.

Autorská studie č. 9, Karpíšek, Michal. Problémy a budoucnost vyšších odborných škol v kontextu terciárního vzdělávání. Září 2000.

Autorská studie č. 11, Matějů, Petr; Burdová, Pavla. Bariéry rozvoje lidských zdrojů v České republice. Komparativní pohled. Červen 2000.

Autorská studie č. 14, Matějů, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza lidských zdrojů konkurenceschopnosti. Září 2000.

Autorská studie č. 15, Matějů, Petr. Strategie pro terciární sektor, vědu a výzkum. Září 2000.

4.4.3 Strategie rozvoje učitelů

Současný stav a základní pojetí strategie

Základním předpokladem úspěšnosti celé národní strategie rozvoje lidských zdrojů je zásadní a rychlá změna úrovně a metod práce učitelů i dalších vzdělavatelů. Učitelé musí být progresivní jak svým poznáním, tak i metodami práce. Mezinárodním standardem se stává, že mají své žáky učit se učit, vyhledávat informace, experimentovat, diskutovat, tvořivě hledat řešení, pracovat v týmech, prezentovat své poznání, a motivovat je k dalšímu poznávání a vzdělávání.

Vysoké nároky na pokračování změn vyžadují běžné využívání informačních a komunikačních technologií, zkušenost s novou metodikou výuky, přístup k novým poznatkům a vysokou gramotnost v řadě dalších oblastí, jež byly dříve opomíjeny nebo prostě neexistovaly. Zcela novou roli začala v posledním desetiletí hrát jazyková výbava učitelů, a to zejména dobrá znalost angličtiny. Učitelé zejména vyšších stupňů potřebují přístup k posledním „mezinárodním“

center byla téměř výhradně v rukou komise ustavené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nezávislé posuzování (review) nebylo povinné ani v domácím měřítku, o nezávislém ověřování různých aspektů návrhu se ani neuvažovalo.

³⁴ *S ohledem na to, že počet ministerstev je žádoucí spíše redukovat než zvyšovat, lze uvažovat o spojení agendy současného Ministerstva kultury a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, ze kterého by naopak byla vyčleněna agenda spojená s terciárním vzděláváním, vědou, výzkumem a vývojem, která by se stala základem vzniku exekutivního orgánu (ministerstva) pro vysoké školy (terciární vzdělávání) a výzkum.*

informacím a k poslední často velmi nákladné odborné literatuře i internetovému poznatkovému zázemí.

Společenské postavení učitelů je přitom mimořádně komplikované, protože jejich sociální situace nedosahuje žádoucí úrovně. Nízké mzdy doslova odrazují nadané jednotlivce, kteří pak hledají uplatnění v jiných sektorech. Toleruje se stav, kdy učitelé – zejména na vyšších stupních škol - jsou nuceni řešit svou finanční situaci neúměrně intenzivními vedlejšími aktivitami, což se pak negativně odráží na kvalitě výuky.

Současný systém zaměstnávání učitelů je velmi konzervativní a nevede k zaměstnávání skutečně motivovaných, úspěšných a nadaných jedinců. Systém seniorské výlučnosti, zejména na vysokých školách, je často doslova brzdou pro přijímání a plné uplatnění mladších pedagogů, kteří vynikají inovačním myšlením a mají nejbližší k novým technologiím a poznatkům. Systém zaměstnávání učitelů by měl učitelům napříště umožňovat práci ve školství přerušovat, znovu se do ní vracet nebo s ní začínat i v pozdějším věku. S těmi, kteří svou práci děti a mladé lidi spíše od vzdělávání odrazují, by neměl počítat. Systém dalšího vzdělávání učitelů, významnější než u většiny jiných povolání, by měl učitelům umožňovat snadný přístup k dalšímu vzdělávání a měl by učitele k dalšímu vzdělávání náležitě motivovat.

Okolí školy se radikálně proměnilo, především ve vztahu k trhu práce. Někteří ředitelé škol a učitelé jsou sice schopni na tyto změny reagovat, ne však všichni a dostatečně. Schopnost řídicích pracovníků na všech úrovních řízení školství plnit nové role a především komunikovat s dalšími aktéry vzdělávacího procesu s pochopením pro jejich zájmy bude rozhodující pro celkovou kvalitu, relevantnost a efektivnost systému.

Hlavní strategické směry a doporučení

- (i) Urychleně dokončit a implementovat program „Odborný růst pedagogických pracovníků“. Aby bylo možné zajistit dostatečně kvalifikované a motivované učitele, kteří by měli převzít nové role a odpovědnosti, bude nutné zásadně restrukturalizovat základní (počáteční, přípravné) i další vzdělávání učitelů. Nový systém by měl být napojen na gradaci jejich profesní dráhy s jasným hodnocením, podporou a růstem platů. Měl by být založen nejen na našich a zahraničních zkušenostech, ale měl by zahrnovat i nové prvky spojující toto vzdělávání se světem práce, potřebami veřejné správy a výzkumem. Na přípravě takového systému by se měli výrazně podílet nejen odborníci ze sektoru školství, nýbrž i z dalších sektorů.
- (xi) Učitelství je třeba pojmout mnohem širě než dosud. Zejména praktické předměty by měly být více vyučovány lidmi s významnou mimoškolní zkušeností. Ekonomická gramotnost, management, řešení problémů, kreativita a zejména gramotnost v oblasti ICT by měly být učeny častěji praktiky, konzultanty a lektory z manažerských kursů. Lektori z praxe by měli mít možnost získat pedagogický certifikát. Je žádoucí umožnit také výrazně vyšší účast vynikajících hostujících učitelů. Vyučování ve školách by se mělo stát prestižní záležitostí vynikajících manažerů, podnikatelů a dalších odborníků.

- (xii) Je nutné umožnit starším úspěšným praktikům, aby se mohli stávat učiteli a v případě pedagogické úspěšnosti dosahovali okamžitě odpovídající výše platu a postavení. To se týká zejména všech vyšších typů škol a zejména vysokých škol.
- (xiii) Úroveň škol a učitelů velmi výrazně závisí na úrovni ředitelů, děkanů, rektorů a celých vrcholových týmů příslušných škol obdobně, jako je tomu v podnicích. Vůdčí osobnosti a vrcholové řídicí týmy ve školství jsou jedním z hlavních klíčů k samotnému rozvoji učitelů, a proto je jim nutné poskytovat podobné typy vzdělávání a týmového tréninku jako vrcholovým manažerům hospodářské sféry.
- (xiv) Platy učitelů je třeba urychleně zvyšovat tak, aby se staly co nejdříve skutečně přitažlivými pro talentované odborníky a aby i mladí učitelé měli možnost zabezpečit své rodiny přiměřeným standardem odpovídajícím jejich společenskému statusu a potřebě se neustále intenzivně vzdělávat. Systém odměňování učitelů by měl umožňovat výraznější diferenciaci platů, založenou nejen na věku nebo počtech let výkonu učitelského povolání.

4.4.4 Strategie rozvoje celoživotního vzdělávání

Současný stav a základní pojetí strategie

Zrychlení, globalizace a komplexnost vývoje společnosti, technologie i ekonomiky nebývale zvyšují nároky, kladené na každého jedince. Aby bylo možné těmto a dalším nárokům náležitě dostát, rozšířilo se vzdělávání od mladých lidí na dospělé, ze škol do řady dalších státních i nestátních institucí, přesáhlo sektor školství a stalo se věcí všech sektorů. Rozhodující koncepcí vzdělávání se stala koncepce celoživotního učení sdružující počáteční (přípravné) i další vzdělávání do vzájemně propojeného celku.

Základní idea celoživotního učení, a to celoživotního učení pro všechny, spočívá v tom, že každý by měl mít co nejsnadnější přístup k různým formám celoživotního učení a měl by k němu být také náležitě motivován a podporován. Takový pohled na učení zahrnuje individuální a sociální rozvoj všeho druhu a ve všech prostředcích: jak formálně ve školách, v institucích odborného, terciárního vzdělávání včetně vzdělávání dospělých, tak i neformálně doma, na pracovišti, v obci.

O zásadním významu „učení po celý život“ jsou přesvědčeni nejen experti, ale také nadnárodní orgány ovlivňující vzdělávací politiku v Evropě i mimo ni (např. OECD). Poukazují na jeho přínos pro zvýšení ekonomické výkonnosti, zachování sociální soudržnosti i pro obohacení osobního života jedince. Přístup ke vzdělávání je již systémový: zdůrazňuje standardy znalostí a dovedností, které potřebují všichni, bez ohledu na věk. Proto se stalo nutností považovat vzdělávací systém za jediný celek, do něhož jsou integrovány všechny stupně vzdělávání ve školách, vzdělávání zaměstnaných i nezaměstnaných, profesní, zájmové a občanské vzdělávání, na němž se podílejí školy, podniky, orgány obcí

a regionů, profesních a dalších institucí, odborů, komor, církví, občanských sdružení apod.

Takový systém vyžaduje vysokou míru pružnosti a rozmanitosti na úrovni programů a institucí, zatímco nutnou míru soudržnosti systému má garantovat jednak systém financování, který by zajistil adekvátní motivaci účasti všech hlavních aktérů, a jednak soustava vzdělávacích a dalších standardů, evaluace, akreditace a certifikace.

Porovnání ukazatelů celoživotního vzdělávání u nás a v zahraničí zřetelně ukazuje, že zejména vzdělávání dospělých se u nás rozvíjí příliš pomalu a ve svých důsledcích nedostatečně. Jen asi čtvrtina českých podniků považuje vzdělávání za prioritní součást své personální politiky a rozvoj lidských zdrojů za součást strategie svého rozvoje. Ve většině resortů chybí ucelené způsoby vzdělávání pracovníků. Výdaje českých podniků a dalších organizací na vzdělávání pracovníků v průměru nedosahují ani poloviny analogických výdajů v západoevropských zemích. Rekvalifikačního vzdělávání uchazečů o práci se účastní jen asi každý dvacátý uchazeč. Ačkoliv se u nás v důsledku populačního vývoje zvyšuje podíl starších věkových ročníků obyvatelstva, není patrný rozvoj jejich dalšího vzdělávání. Z těchto a dalších důvodů je nezbytné, aby co nejdříve došlo k zásadnímu obratu.

Hlavní strategické směry a doporučení

- (i) Zpřesnit dosavadní nejasné kompetence v různých oblastech vzdělávání dospělých, a to jednak prostřednictvím dokonalejšího právního rámce, jenž by vymezil kompetence státních orgánů, nestátních orgánů a jednotlivců a stanovil jasná pravidla financování různých forem celoživotního vzdělávání, a jednak uznáním celoživotního vzdělávání za klíčový aspekt rozvoje státu, regionu, podniku i jednotlivce.
- (ii) Zavést finanční i nefinanční pobídky pro rozvoj celoživotního vzdělávání, které by motivovaly různé aktéry celoživotního vzdělávání k jeho rozvoji a využít při tom jak bohaté zahraniční zkušenosti, tak i specifické podmínky České republiky. Finanční pobídky by měly být zásadně nepřímé, aby vytvářely rámec, v němž se instituce i jednotlivci budou sami rozhodovat. Mělo by jít o více druhů finančních pobídek: pro zaměstnavatele, aby jejich výdaje na vzdělávání zaměstnanců byly vyšší a efektivnější, pro zaměstnance, aby se v co největší míře dále vzdělávali, pro jednotlivce, aby se zvyšovala jejich účast na vzdělávání atd.
- (iii) Zainterесovat střední, vyšší a vysoké školy na větším využití jejich vzdělávacích kapacit pro další vzdělávání. Veškeré příjmy škol z dalšího vzdělávání by školy měly mít možnost používat jako vlastní zdroj příjmů mimo prostředky přidělované ze státního rozpočtu.
- (iv) Vypracovat a zavést ucelené mechanismy akreditace vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí, jež by zvýšily kvalitu různých forem vzdělávání dospělých a jež by umožnily soustavnější a průhlednější certifikaci absolvovaného vzdělání nebo osvojených dovedností.

- (v) Podporovat budování a vzájemné propojování snadno dostupných databází o poskytovatelích různých forem celoživotního vzdělávání, o jejich vzdělávacích programech a o dalších údajích, které zájemcům o další vzdělávání (institucím i jednotlivcům) usnadní přístup ke vzdělávání.

Podrobněji viz podkladové studie pro potřeby projektu: MANDÍKOVÁ Miroslava: „Současnost a budoucnost vzdělávání dospělých v České republice“, září 2000

4.4.5 Management rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku

4.5.1 Národní management rozvoje lidských zdrojů

Radikální zvýšení úrovně českých lidských zdrojů nezbytně vyžaduje také moderní systém **multisubjektového managementu**³⁵ tohoto procesu. Jde o systém managementu ve smyslu cílevědomého, efektivního a koordinovaného zvládnání rozvoje lidských zdrojů na makroúrovni, i když se na tomto procesu řízení a zvládnání podílí více subjektů s různými zájmy, jejichž suverenita má své vlastní autonomní zdroje. Jde například o občany, zastupitelské orgány, vládu, odbory, zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, různé více nebo méně závislé agentury atp.

Slovo management však zdůrazňujeme proto, že v kontextu vnějších i vnitřních výzev nutně musí jít o proces konsensuálního zvládnání a v tomto smyslu i řízení velmi radikálních změn, při němž jsou maximálně podněcovány žádoucí autonomní aktivity. O správnosti tohoto přístupu svědčí zkušenosti řady úspěšných malých evropských států, jako například Finska, Irsko, Holandsko atp. (*Cenným příkladem je popis systémů managementu vzdělávání dospělých ve Francii, Německu a Portugalsku. Viz Shlegel, Jean-Pierre, Mandíková Miroslava, Čepelka Oldřich, Mališ Pavel. Politika a programy vzdělávání dospělých - závěrečná zpráva. AFPA – Association française pour la formation professionnelle des adultes. Praha 1994. Viz také podkladová studie Lotu B: McKenna, Mary. Podpora strategických konceptů rozvoje lidských zdrojů, zkušenost z Irsko.*)

Nedostatky současného stavu národního managementu RLZ:

Zatímco potřeba radikálně zvýšit úroveň českých lidských zdrojů a přizpůsobit ji požadavkům a potřebám jejich zákazníků (uživatelů) vyžaduje důslednou komplexnost, celistvost a akceschopnost národního systému managementu lidských zdrojů (viz kapitola 2.1), v realitě dnešní České republiky se setkáváme s následujícími nežádoucími jevy:

³⁵ *Multisubjektovým managementem rozumíme takový způsob řízení, koordinace a realizace společných záměrů a cílů více subjekty, jež si nejsou podřízeny, jsou vůči sobě autonomní a rovnoprávné, zdroje jejich moci jsou často odlišné a nezávislé, avšak přesto jejich společné působení stejným směrem je pro ně natolik žádoucí, že jsou ochotny a schopny se dohodnout a jednat tak, aby společné záměry a cíle byly jasné stanoveny, společně přijaty a ve vzájemné spolupráci a podpoře dosahovány.*

- (i) V celé oblasti panuje zřetelný resortismus podporovaný parciálními zájmy jednotlivých ministerstev a různých institucí. Problematika vzdělávání je stále silně oddělena od potřeb významných komerčních i veřejných sektorů, od programu zaměstnanosti a od potřeb samotných zákazníků vzdělávacího systému – mládeže i střední aktivní generace. Chybí komplexní pohled a komplexní koordinace, kterou jen těžko může nahradit přirozeně přetížený systém komplexního vládního rozhodování.
- (ii) Dělbá kompetencí mezi jednotlivými resorty je sporná a do značné míry zakládá řadu problémů. Je otázkou, v různých zemích řešenou různě, zda problematika sociálního zabezpečení nemá blíže ke zdravotnictví nebo zda problematika zaměstnanosti a pracovních vztahů nemá blíže ke vzdělávání obecně, či k průmyslu a obchodu, respektive k hospodářské problematice vůbec, nebo zda nemá být zcela samostatným, jakýmsi svodným resortem. Řešení formální dělby kompetencí je ovšem nesnadné a tradiční vazby jej natolik znesnadňují, že bývá nutné hledat jiná průřezová řešení založená na principu maticových struktur.
- (iii) Sociální partneři nemohou důrazněji hájit perspektivní zájmy svých klientů a problematice lidských zdrojů nemohou věnovat potřebnou pozornost. Často pak redukuje celý problém na sociální řešení aktuálních případů propouštění, získávání pracovních sil ze zahraničí, půjčky na podnikání, státní „zásobování“ zaměstnavatelů vyučenci atp. Perspektivní postoj založený na fundovaném strategickém výhledu je vytlačován havarijními stavy v oblasti zaměstnanosti a dosažitelnosti lidských zdrojů, zatímco právě tyto explozivní situace jsou způsobovány chronickým nedostatkem strategického myšlení.
- (iv) Jednotlivé sociální a profesní skupiny prosazují své zájmy a jsou často i z lidsky pochopitelných důvodů výraznou blokující silou ve vztahu k potřebným radikálním změnám. Například jde o samotné úředníky státní správy, učitele všech stupňů, aparáty sociálních partnerů, pracovníky výzkumných, konsultačních, projektových a vzdělávacích pracovišť atp. Jde ovšem i o horníky, hutníky a další sociálně citlivé profese.
- (v) Chronické nedostatky nejsou odstraňovány a strategicky důležitá doporučení odborníků nejsou realizována. Příkladem je již zmíněný projekt „Politika a programy vzdělávání dospělých“ (*Praha, prosinec 1994*), který již tehdy identifikoval přetrvávající vážné nedostatky v oblasti národního managementu vzdělávání dospělých, porovnal český velmi nedokonalý a živelný systém managementu této oblasti se systémy ve Francii, SRN a Portugalsku a navrhl potřebná opatření.
(Podobným příkladem je program Phare VET (1995-1998), v jehož rámci byla odzkoušena řada reformních opatření v devatenácti pilotních odborných školách a vypracována doporučení, jež dosud nejsou převedena na celostátní úroveň odborného školství.)
- (vi) Není vyřešen problém projektového managementu významných akcí v oblasti RLZ a jejich financování z domácích zdrojů i z fondů EU, na nichž by se podílelo více významných subjektů, zejména sociální partneři a různé úrovně regionální správy.
- (vii) Otázky rozvoje lidských zdrojů jsou silně politizovány, protože mohou být výhodným objektem účelové a umělé polarizace politických stran a protože politická rozhodnutí je často nutné z hlediska stranických zájmů přizpůsobit

potřebám získat voličské sympatie. Objektivní a na faktech založené rozhodování je tak oslabováno.

- (viii) Veřejnost je málo zainteresovaná na problematice rozvoje lidských zdrojů a je málo do problému vtažena a v něm angažována. Protože právě řešení problému lidských zdrojů silně závisí na svobodném individuálním rozhodování, je tento problém velmi závažný.
- (ix) Systém rozvoje lidských zdrojů zahrnuje velký počet různých subjektů od státních orgánů přes sociální partnery, profesní a odborné asociace, školy, podniky a organizace soukromého i veřejného sektoru, odborné instituce a agentury, reprezentanty studentů a žáků a dokonce jednotlivce. Tato účasť většího počtu subjektů dosud není ani zdaleka zvládnuta moderními organizačními, informačními a komunikačními prostředky, jež umožňují vytvářet moderní sítě účastníků vzájemně propojených, intenzívně komunikujících a spontánně koordinovaně jednajících.

Strategická vize multisubjektového managementu RLZ pro ČR

Složitost a obtížnost jakéhokoliv multisubjektového managementu na makroúrovni je evidentní. Budoucnost však jasně ukazuje, že právě schopnost budovat a efektivně využívat takové složité sociální sítě multisubjektového managementu bude rozhodovat do značné míry o tom, nakolik se jednotlivé státy vyrovnají s globálními trendy. Proto se pokoušíme vizi multisubjektového systému národního managementu rozvoje lidských zdrojů urychleně rozvinout, navrhnout jeho základní funkce a principy, načrtnout jeho základní strukturu a tyto myšlenky předložit k další diskusi potenciálních aktérů tohoto systému.

a) Funkce a principy

Funkce:

- (i) Propojovat problematiku rozvoje lidských zdrojů z hlediska přípravy strategických rozhodnutí, jejich informačního zabezpečení a zčásti realizace do jednoho koordinačního místa, kde se budou moci uplatnit vedle pohledu státu a reprezentantů jednotlivých resortů také přístupy a zkušenosti reprezentantů sociálních partnerů a dalších členů národní sítě rozvoje lidských zdrojů.
- (ii) Rozvinout a podporovat vznik a působení široké národní informační a komunikační sítě všech aktérů rozvoje lidských zdrojů, tak aby se na ní podílely nejen příslušné organizace, ale i jednotlivci.
- (iii) Zajišťovat koordinované exekutivní (výkonné) řízení projektů a programů, jež pronikají napříč resorty a různými společenskými strukturami a jež i z důvodů přehlednosti financování přicházejícího z EU vyžadují jasnou gesci a vysokou profesionalitu.
- (iv) Zajišťovat vysoce profesionální koordinované vazby k poznatkovému bohatství, k projektům a fondům EU, zejména k Evropskému sociálnímu fondu po vstupu do EU, a dalším

možnostem vícezdrojového i mezinárodního financování konkrétních programů a projektů rozvoje lidských zdrojů v ČR.

Principy:

- (i) Složitost vztahů a různost zdrojů legitimacy zúčastněných subjektů vyžaduje subjekty s vysokým stupněm tolerance, komunikační zralosti i vstřícnosti a zejména odpovědnosti vůči společným národním cílům a s respektem vůči autonomii individuálních rozhodnutí.
- (ii) Příprava strategických rozvah a rozhodnutí o strategicky významných programech a projektech vyžaduje důraz na široké znalosti a kreativitu, co nejvolnější přístup expertů do systému, podporu názorové různosti a kreativní diskusní kultury.
- (iii) Dodržování rozumné míry kompromisu při vytváření koordinačních orgánů mezi potřebou zajistit reprezentaci zájmů i přístupů co největšího počtu různých subjektů a současně udržet efektivitu jejich jednání i přijímání rozhodnutí a společných doporučení.
- (iv) Zásady preference odborné úrovně účastníků v rámci koordinačních orgánů multisubjektového managementu RLZ a jeho exekutivní podpory před osobními a reprezentačními zájmy jednotlivců a institucionálních subjektů.

b) **Vize struktury národního multisubjektového managementu RLZ**

(i) **Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů**

jejímiž **funkcemi** by mělo být zejména:

- formulace návrhu národní vize a strategie rozvoje lidských zdrojů a její prezentace jako odborného konsensuálního podkladu pro orientaci občanské veřejnosti, ústavních činitelů, parlamentu, vlády, sociálních partnerů a dalších institucí
- příprava a doporučení strategických konceptů, námětů a zadání významných programů a projektů pro rozvoj lidských zdrojů v ČR
- identifikace strategicky významných problémů a výzev v rozvoji lidských zdrojů z makrosociálního hlediska i z hlediska jednotlivých sektorů, včetně identifikace úloh pro národní krizový management RLZ
- podněcování, koordinace a zajišťování analýz a prognóz vývoje v oblasti národních lidských zdrojů, včetně kvalifikačních potřeb trhu práce, regionů, sektorů a odvětví

- koordinace a podpora akcí, programů a projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů
- podíl na doporučeních a rozhodování o alokaci finančních zdrojů a jejich využití
- úzká spolupráce s Radou vlády pro sociální a ekonomickou strategii (RASES) a resortními radami, zejména s budoucí "Národní radou pro vzdělávání" MŠMT.³⁶

Gesce rady by měla být svěřena Ministerstvu práce a sociálních věcí. *(Jsou ovšem možné i jiné možnosti, ale tuto považujeme za nejvhodnější. Přirozeně je možné si také představit změny dělby kompetencí mezi resorty - např. britský model spojující zaměstnanost se vzděláváním a sociální otázky se zdravotnictvím.)*

Složení rady bude přirozeně předmětem diskusí i praktického ověřování. Navíc toto složení se bude přirozeně přizpůsobovat struktuře a personálnímu obsazení také příštích vlád. Proto další následující text uvádíme v menším písmu.

- Předseda: ministr MPSV (respektive místopředseda vlády odpovědný za tuto oblast)
Členové: reprezentanti příslušných resortů (na základě rozhodnutí vlády)
 representanti sociálních partnerů (na základě dohody)
 odborníci (ustanovení na základě rozhodnutí autoritativního orgánu, jenž by těmto odborníkům zajišťoval nezávislý status vůči předsedovi rady i ostatním jejím členům)
Počet: do 21

(ii) Výkonný výbor pro rozvoj lidských zdrojů³⁷

jehož funkcemi by mělo být:

- rozhodování o výběru a financování konkrétních programů a projektů
- řízení průřezových programů a projektů
- vyhodnocování efektivity jejich realizace

³⁶ Vznik Rady pro vzdělávací politiku inicioval ministr školství jako svůj poradní orgán k přípravě Národního programu rozvoje vzdělávání. Měla by připravovat podmínky pro zřízení budoucí "Národní rady pro vzdělávání". Radu pro vzdělávací politiku tvoří kromě zástupců MŠMT i nezávislí experti, představitelé Parlamentu, odbory, zástupci zaměstnavatelů a profesních asociací se vztahem k resortu školství, kteří byli na výzvu MŠMT nominováni do Rady svými domovskými institucemi. RASES byla založena jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády pro hospodářskou strategii. RASES zadává a posuzuje odborné strategické dokumenty, zejména koordinuje práce na dlouhodobých a střednědobých prognózách. Rada má nadresortní charakter, její pozornost není zužována pouze na ekonomiku, ale berou se v úvahu i širší otázky společenské, včetně sociální problematiky. Předsedou RASESu byl jmenován místopředseda vlády pro hospodářskou politiku, místopředsedou RASESu je první místopředseda vlády a ministr práce a sociálních věcí. Rada je tvořena představiteli všech ministerstev a dalších ústředních orgánů a dále zástupci územní samosprávy a sociálních partnerů.

³⁷ Tento výkonný výbor bude nezbytně korespondovat monitorovacím výborům pro realizaci operačních programů strukturálních fondů EU dle Všeobecného nařízení pro strukturální fondy

Gesce by opět měla připadnout MPSV

Složení a pravomoci výboru jsou předmětem diskuse.

(iii) **Informační a komunikační síť pro RLZ**

Funkce:

- poskytovat účastníkům elektronický a další přístup k informacím o rozvoji lidských zdrojů v České republice, v EU i širším mezinárodním okolí
- zajišťovat konsultační, analytické a poznávací funkce

- poskytovat elektronické a další prostředí pro široké veřejné diskuse o problémech a strategii rozvoje lidských zdrojů v ČR, koordinovat je a podněcovat

- poskytovat elektronické a další prostředí pro veřejné hodnocení efektivity různých akcí, programů a projektů na podporu rozvoje lidských zdrojů

- uskutečňovat pomocí sítě potřebné průzkumy zájmů, názorů a námětů uživatelů sítě na rozvoj lidských zdrojů

- poskytovat uživatelům informace o pracovních příležitostech, perspektivách oborů a profesí, o vzdělávací nabídce a vzdělávacích možnostech, možnostech stipendií a vést s nimi dialog o jejich využití

Funkce sítě jsou zatím navrženy jen jako námět a bude nutné vypracovat projekt této sítě, opírající se o zkušenosti NVF a dalších subjektů, jež již spontánně základy takové sítě vytvářejí.

Gesce by měla být v rámci MPSV a měl by jí být pověřen Národní vzdělávací fond. **Řizena** by mohla být radou, jejíž členové by byli jmenováni ministrem a navrhovali by je účastníci sítě.

Příklad procesů, jež by Informační a komunikační síť pro RLZ měla umožnit:

- strategické tvůrčí debaty o programech a politikách v oblasti RLZ a o přípravě zásadních rozhodnutí
- signalizaci závažných problémů, příležitostí a hrozeb pro národní lidské zdroje nebo jejich segmenty
- prognózy a odhady vývoje poptávky po lidských zdrojích (perspektivy profesí, změny jejich obsahu atp.)
- aktuální inzerci poptávky a nabídky po lidských zdrojích
- reklamu (mezinárodní marketink) národních lidských zdrojů
- průzkumy k aktuálním problémům
- vyhodnocování různých programů, politik a akcí
- dostupné poradenské služby v oblasti trhu práce a vzdělávání
- informace o trhu práce a vzdělávání v evropských zemích
- atp.

Budování Informační a komunikační sítě pro RLZ může mimo jiné vycházet z následujících zkušeností:

Jedním ze zásadních systémů připravovaných k využití je Informační systém o typových pozicích a jeho uplatnění na trhu práce. Projekt je v gesci MPSV a je realizován Treximou Zlín. Tento informační systém má být aktuálním a komplexním komunikačním nástrojem pro různé subjekty na trhu práce a má napomáhat optimálnímu fungování politiky zaměstnanosti na všech úrovních. Systém má shromažďovat informace o pracovních činnostech a o požadavcích kladených na jejich vykonavatele, o vzdělávacích možnostech a o výhledech na pracovním trhu. NVF bude přispívat do Informačního systému o typových pozicích prognózou kvalifikačních požadavků na pracovním trhu v středním až dlouhodobém horizontu, která bude výstupem z projektu Národního Observatoře při NVF ve spolupráci s CERGE-EI a řadou zahraničních partnerských institucí. NVF předpokládá převzetí odpovědnosti za aktualizaci a zajištění stálého fungování informačního systému o nabídce dalšího profesního vzdělávání, který připravuje v současné době DHV a MPSV. Navrhovaný systém by měl obsahovat přehled podpůrných poradenských a informačních služeb poskytovaných v oblasti vzdělávání a trhu práce. Tento přehled se stal výstupem z projektu Národního informačního střediska pro poradenství při NVF obdobně jako mezinárodní projekt, který v přehledné podobě zpřístupňuje na Internetu informace o trhu práce a vzdělávání v Evropě i České republice.

U aktuální inzerce poptávky a nabídky po lidských zdrojích a u mezinárodního marketinku lidských zdrojů je možné vytvořit silnou vazbu na IT a telekomunikační firmy, poskytovatele služeb připojení k Internetu a provozovatele serverů poskytujících nabídku pracovních míst, bez nichž nelze vytvořit dobré technické a datové zázemí pro uvedené funkce. Přitom již takové projekty existují. Příkladem jsou také některé z job-serverů, jejichž management je daleko rychlejší než byrokratické procesy státní správy. Existuje také projekt mezinárodních job-serverů.

(iv) **Národní vzdělávací fond**

jehož funkce by byly zpřesněny a přizpůsobeny podle potřeb výše navrhovaných tří hlavních článků multisubjektového managementu národního rozvoje lidských zdrojů následujícím směrem:

(1) Ve vztahu k Národní radě pro rozvoj lidských zdrojů:

- odborné a koordinační zázemí pro plnění strategicky orientovaných funkcí
- informační podpora rady, zajišťování průzkumů, workshopů, atp.
- odborná spolupráce s EU a metodické zázemí pro fondy EU, zejména Evropský sociální fond
- funkce sekretariátu Rady

(2) Ve vztahu k Výkonnému výboru pro rozvoj lidských zdrojů

- podklady pro rozhodování o průřezových programech a projektech
- odborné zázemí pro vedení a management programů a projektů

- zajišťování zpětné vazby o výsledcích, efektivitě a procedurách vedení programů a projektů
 - funkce sekretariátu Výkonného výboru
- (3) Ve vztahu k Informační a komunikační síti pro rozvoj lidských zdrojů NVF bude:
- architekt a hlavní inovátor sítě
 - koordinátor a správce sítě
 - jeden z hlavních zdrojů strategicky významných informací v síti a zdroj podnětů a inovací směrem k rozšiřování a celkovému rozvoji sítě
 - funkce sekretariátu rady sítě.

Strategická doporučení zaměřená na realizaci národního multisubjektového managementu RLZ:

I. Upravit kompetenční zákon

Jednou z hlavních bariér rozvoje lidských zdrojů v ČR je neexistující právní rámec a nedostatečně vymezené kompetence za tuto oblast. Právní rámec pro RLZ by měl zahrnovat především:

- pravomoci a odpovědnosti významných aktérů rozvoje lidských zdrojů (stát, zaměstnavatelé, odbory, obce a regiony, profesní orgány atd.)
- pravidla financování hlavních součástí rozvoje LZ
- finanční a nefinanční pobídky pro rozvoj LZ
- mechanismy zajišťování kvality, akreditace a certifikace.

Součástí právního rámce pro oblast rozvoje lidských zdrojů by měla být úprava zákona vymezujícího kompetence jednotlivých orgánů státní správy.

Dosavadní úprava řeší pouze část rozvoje lidských zdrojů, a to vzdělávání ve školském systému, který je v kompetenci MŠMT. Oblast vzdělávání dospělých není v okruzích působnosti žádného ústředního orgánu státní správy. Jediná souvislost se vzděláváním dospělých je obsažena v kompetencích MPSV, týkajících se rekvalifikace, což však je velmi úzká část této oblasti, navíc přímo podmíněná novým pracovním uplatněním občanů. Oblast celoživotního rozvoje občanů není v kompetenčním zákoně obsažena vůbec.

Postup řešení:

- (a) Začlenit do okruhu působnosti ústředních orgánů státní správy, v jejichž čele je člen vlády ČR, oblast **vzdělávání dospělých**. Zejména je třeba zahrnout:
- působnost v oblasti národní politiky vzdělávání dospělých a celoživotního rozvoje občanů, pracovníků, zaměstnanců (MPSV)
 - působnost v oblasti vzdělávání dospělých jako nástroje aktivní politiky zaměstnanosti (MPSV)

- působnost v oblasti podpory a vytváření systémů vzdělávání dospělých v příslušných okruzích působnosti jednotlivých resortů (všechna ministerstva, Úřad vlády aj.)

(b) Pro zajištění kompatibility s uplatňováním politik Evropské unie včetně připravenosti na efektivní využívání prostředků Evropského sociálního fondu je nezbytné stanovit jeden orgán státní správy jako zodpovědný za celou oblast RLZ. Tato kompetence bude zahrnovat otázky rozvoje, usměrňování, podporování a zkvalitňování RLZ jako důležitého nástroje zaměstnanosti, výkonnosti a konkurenceschopnosti ekonomiky a faktoru sociálního rozvoje. Orgán pověřený výkonem těchto pravomocí bude zodpovědný za přípravu strategických a koncepčních dokumentů v oblasti RLZ na národní úrovni, za koordinaci vyjednávání se sociálními partnery a dalšími zainteresovanými stranami a s EU.

Doporučení: orgánem státní správy koordinujícím a zastřešujícím otázky rozvoje lidských zdrojů v ČR by mělo být **MPSV**.

MPSV by se mělo podílet na řešení následujících klíčových otázek rozvoje lidských zdrojů:

1. Celková problematika, potřeby a politika rozvoje

- 1.1 Vytvoření a udržování celkového přehledu o stavu, potřebách a jejich uspokojování;
- 1.2 Soustavná analýza souvislostí RLZ s rozvojem zaměstnanosti a dalšími cíli hospodářského a společenského rozvoje;
- 1.3 Celková politika a strategie rozvíjení LZ, včetně potřebných právních norem;
- 1.4 Zásady a formy financování a podpor, včetně potřebných právních norem.

2. Stimulování a podpora

- 2.1 Rozhodování o podporách ze státního rozpočtu a fondů;
- 2.2 Využívání sociálního a ostatních fondů EU pro RLZ;
- 2.3 Přímé poskytování podpor s cílem zvýšení zaměstnanosti, restrukturalizace, rekvalifikace, pomoci vybraným skupinám, apod.;
- 2.4 Podpora rozvíjení nabídky pro vzdělávání a rozvoj dospělých ze strany škol, univerzit a dalších vzdělávacích a poradenských institucí (ve spolupráci s MŠMT).
- 2.5 Kontrola a hodnocení využívání a efektu podpor.

3. Koordinace a spolupráce

- 3.1 Koordinace a spolupráce s MŠMT a ostatními ústředními orgány státní správy;
- 3.2 Koordinace a spolupráce se sociálními partnery a společenskými organizacemi;
- 3.3 Podpora profesních a jiných dobrovolných asociací činných v dalším vzdělávání;

3.4 Decentralizace a vytváření potřebných služeb v rámci územní reformy veřejné správy.

4. Záruky kvality a ochrana zájmů uživatelů

4.1 Podpora vhodných způsobů akreditace a jiných forem záruky kvality včetně certifikace lektorů;

4.2 Poskytování informací a poradenství při výběru;

4.3 Vypracování a šíření vzorových a doporučených standardů kvalifikace, vzdělávacích programů a metodik, apod.

5. Propagování

5.1 Propagování konceptů celoživotního rozvoje občanů a dalšího vzdělávání a jeho nových trendů, možností a služeb.

- (c) Dále je nutné vymezit působnost orgánů veřejné správy v oblasti rozvoje lidských zdrojů na úrovni nově zřizovaných krajů, okresů a obcí.

II. Zahájit přípravu konkrétních organizačních, kompetenčních a personálních návrhů a projektů na ustavení Národní rady pro rozvoj lidských zdrojů, Výkonného výboru a Informační a komunikační sítě pro RLZ .

Příprava multisubjektového systému národního managementu lidských zdrojů vyžaduje zahájení tvůrčích diskusí jeho potenciálních účastníků. Přitom bude nutné nejen využít praktické zkušenosti úspěšných zemí, ale také neváhat tvořivě překračovat dosavadní institucionální návyky a psychologické bariéry. Přitom systém multisubjektového managementu by měl být vybudován tak, aby i děti, jež se rozhodují o volbě povolání – samozřejmě studenti, dospělí, učitelé, poradci pro volbu povolání atp. měli přístup k tomuto systému – tj. měli možnost klást otázky, získávat informace, doporučovat, navrhovat a poskytovat zpětnou vazbu okamžitě, kdy jejich rozhodování a doporučení o volbě specializace vzdělání a zaměstnání vykazuje problematické výsledky.

III. Zahájit přípravu stálého odborného zázemí pro národní management a koordinaci rozvoje lidských zdrojů - zejména zaměřením kompetencí a orientace Národního vzdělávacího fondu .

Ve vazbě na uvedené funkce a aktivity Národní rady pro rozvoj lidských zdrojů, Výkonného výboru pro rozvoj lidských zdrojů a Informační a komunikační sítě pro RLZ je zřejmé v současné situaci v ČR, že vhodnou institucí, která svým profilem a odborným potenciálem odpovídá výše uvedeným požadavkům, je patrně Národní vzdělávací fond.

Národní vzdělávací fond je v ČR jedinou organizací, která se již od svého vzniku v roce 1994 zabývá vzděláváním dospělých a rozvojem

lidských zdrojů jako celkem a usiluje o prosazení významu této oblasti v ČR. To činí zejména na základě podpory Phare a jiných programů EU tím, že iniciuje a finančně podporuje nové programy, strategické analýzy a doporučení, koncepční návrhy, odbornou osvětu a šíření informací aj. Přitom spolupracuje velmi úzce se všemi klíčovými ústředními orgány státní správy (s MPSV, MŠMT, MPO, MMR, MV, MF a dalšími) a ostatními orgány veřejné správy, se sociálními partnery, s organizacemi soukromého a veřejného sektoru a je významně aktivní na evropské úrovni. NVF je již zapojen do několika mezinárodních programů v rámci EU, OECD, Evropské nadace pro vzdělávání (ETF) a CEDEFOP.

Národní vzdělávací fond se od doby svého vzniku zaměřil na systematické zvyšování úrovně vzdělávání dospělých, zejména vzdělávání a rozvoje manažerů a podnikatelů, na podporu zavádění systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích, na uplatňování principů a mechanismů zajišťování a hodnocení kvality v oblasti vzdělávání dospělých, na budování informační infrastruktury, podporu inovací a šíření know-how v oblastech celoživotního rozvoje občanů. Hlavní aktivity byly soustředěny na vytvoření sítí a evaluaci spolupracujících vzdělávacích a poradenských institucí, monitorování, evaluaci a finanční podporu vybraných vzdělávacích programů, vytvoření nových modulových vzdělávacích programů a výukových materiálů a transfer kvalitních zahraničních know-how pro vytváření systémů kvalifikačního vzdělávání pro různé cílové skupiny včetně systémů vzdělávání pro lektory a konzultanty. Další působení bylo zaměřeno na zvýšení přístupu manažerů a podnikatelů k celoživotnímu vzdělávání, tvorbu poradensko-vzdělávacích know-how pro zdokonalování manažerů průmyslových podniků, stavebních firem a nemocnic a pro cílenou změnu podnikové kultury v organizacích, na zpracování studií a identifikaci potřeb rozvoje lidských zdrojů ve vybraných sektorech (průmysl, stavebnictví, zdravotnictví, malé podnikání, veřejná správa). Společným cílem všech aktivit NVF je vytváření a zavádění poradensko-vzdělávacích know-how v oblasti rozvoje lidských zdrojů, založených na nejlepších praktických přístupech, uplatňovaných v zemích Evropské unie a ověřených v českých podmínkách.

NVF dále spolupracuje na přípravě hlavních programových dokumentů pro využívání strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu v oblastech, jež se týkají kvalifikace, zaměstnanosti a konkurenceschopnosti lidských zdrojů.

Národní vzdělávací fond je zřízen jako obecně prospěšná společnost, založená MPSV a je řízen Správní radou reprezentovanou vysokými zástupci klíčových ministerstev a sociálních partnerů.

Zapojení NVF do navrhované vize národního multisubjektového managementu rozvoje lidských zdrojů by neznamenal další nároky na státní rozpočet, umožnilo by efektivní využití současné orientace NVF, jeho existujících kapacit a vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů k naplnění tohoto významného strategického záměru.

4.5.2 Systém regionálního rozvoje lidských zdrojů a jejich přitažlivosti pro investory

Růst významu regionální úrovně v oblasti lidských zdrojů

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

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

Regionální problémy a výzvy v oblasti rozvoje lidských zdrojů

- (i) Regionální ekonomiky v současnosti procházejí rozsáhlou a hlubokou transformací. Čísla souhrnných statistik, jež se na celostátní úrovni vyrovnávají, mají v některých regionech kritické hodnoty a indikují velmi vážné až kritické sociální problémy. Úpadek řady tradičních odvětví a pády řady velkých podniků vedou k náhlým nárůstům nezaměstnanosti, jež nejsou dostatečně včas následovány novými investicemi a tvorbou nových pracovních míst. Jen regiony, jež se včas samostatně orientovaly na získávání a podporu zahraničních investorů, jsou schopny řešit problémy zaměstnanosti a směřovat k zajištění prosperity svých obyvatel.
- (ii) V rámci regionů se přitom často projevují významné disproporce, protože i při vysoké míře nezaměstnanosti není uspokojována poptávka po zaměstnancích s kvalifikací vyžadovanou rozvíjejícími se obory podnikání a řemesel. Přitom právě na úrovni regionů je nutné a často jedině možné řešit problém potřebných rekvalifikací a překonávání odporu veřejnosti ke změně profesní orientace. Také v regionech jsou nejlépe známy příčiny nechuti určitých skupin obyvatelstva vůbec o nějaké pracovní místo usilovat.

- (iii) Dobře spravované regiony se obecně stávají místy koncentrace špičkových znalostí a dovedností, jež jsou potřebné pro celé obory výroby a služeb. Stávají se jakými technologickými lokalitami (clusters), do nichž pak investoři daného oboru rádi koncentrují své investice a využívají multiplikačního efektu kombinace profesní úrovně lidských zdrojů, vyspělého školství, blízkosti výzkumných a poradenských kapacit atp. České okresy byly dosud příliš malé na takový strategický rozvoj a teprve obnovení krajského uspořádání takový plnokrevný strategický „management“ dané oblasti umožní. Podstatou problému však je, že tyto nové české kraje – regiony budou muset být velmi rychle schopny konkurovat strategiím a moderní správě zkušených regionů v EU i v ostatních evropských zemích. Ty totiž již delší dobu systematicky usilují o vytváření co nejlepších podmínek pro investory a o získávání finančních zdrojů jak z národních rozpočtů, tak zejména ze zdrojů EU, případně dalších mezinárodních finančních institucí.
- (iv) Dosavadní regionální management rozvoje lidských zdrojů (tj. především okresní) naráží na kompetenční a psychologická vymezení odpovědnosti za řešení otázek zaměstnanosti, vzdělávání, jež bývá výlučně řešeno pracovníky v oblasti školství, sociální podpory atp. Sociální partneři se do regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů zapojují rovněž nedostatečně, často stále brzděni příliš rigidními odvětvovými strukturami a jejich úzkými institucionálními zájmy. Regionální management rozvoje lidských zdrojů založený na aktivní účasti všech sektorů a sociálních partnerů se začíná tvořit většinou až v krizových situacích.
- (v) Na nové kraje přejde podstatná část odpovědnosti za školství, a to až po školství střední. V nových krajích vzroste úloha vyšších středních škol a zejména škol vysokých, jež se budou muset velmi rychle vyrovnávat s úrovní podobných škol v rámci EU. Regionální aktéři rozvoje lidských zdrojů od nich budou vyžadovat, aby školy terciárního vzdělávání podstatně více hrály roli nejen přirozených center vzdělanosti a celoživotního učení v daných regionech, ale také aby se podstatně více spojovaly s regionálními podniky i organizacemi veřejných služeb, a sloužily jim jako centra pro výzkum, poradenství, vzdělávání jejich zaměstnanců. Současně to je a bude pro tyto školy velká příležitost získávat od komerční sféry i sféry veřejných služeb finanční zdroje, poznatkovou základnu i vhodné učitele a lektory pro vlastní výuku. Právě tento typ spolupráce bude potřebovat velmi silnou podporu a koordinaci ze strany regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů.
- (vi) České regiony založené na okresní struktuře jsou již dnes v situaci soutěže o finanční i lidské zdroje a o získávání investorů. Tento problém se prohloubí a nabude novou podobu, až budou muset nové kraje spolupracovat v rámci evropských NUTS a řešit problémy spojené s umělou povahou nově konstruovaných hranic. Tento problém bude vyžadovat novou strategii založenou na posilování spolupráce mezi kraji, na hledání procedur řešení rozporů a na podpoře integračních tendencí, jež si bude nová situace vynucovat. Nadkrajská tj. širší regionální a také celostátní koheze a spolupráce bude nabývat na významu a bude klást nové nároky na národní management rozvoje lidských zdrojů.

Hlavní strategické směry a opatření

- (i) Na úrovni krajů je nutné urychleně vybudovat systém multisubjektového managementu lidských zdrojů obdobně jako na úrovni makrospolečenské. Jde o nový institucionální rámec rozvoje lidských zdrojů, který by měl zapojovat a spojovat všechny významné instituce do procesu účasti na rozvoji lidských zdrojů, jako jsou například orgány regionální samosprávy, orgány státní správy včetně úřadů práce, odbory, podnikatelské a zaměstnavatelské organizace, školy a další vzdělávací instituce, významné regionální podniky, poradenské a konzultační firmy, neziskové organizace, nadace, občanská sdružení a v neposlední řadě také reprezentanti klientů vzdělávacích systémů. Tyto a další subjekty by se měly podstatně více podílet na tvorbě regionální strategie rozvoje lidských zdrojů a cest její realizace.
- (ii) Jako jeden z prvních kroků je nutné vybudovat krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů, složené především ze sociálních partnerů, jež by měly nejen přirozeně navazovat na zkušenosti dosavadních okresních a regionálních rad sociálních partnerů, ale také by měly směřovat k tomu, aby byly jedním z hlavních subjektů multisubjektového managementu rozvoje lidských zdrojů. Kromě funkce tvořit, garantovat a společně realizovat strategii rozvoje lidských zdrojů v regionech bude nutné, aby tyto rady byly schopné investorům garantovat základní rámec sociálního smíru v daném regionu, spolupráci při řešení konfliktů a podílet se na účinném řešení krizových situací v regionu – nezaměstnanost a případně kritický nedostatek určitých profesí pro investory. (V zemích EU je regionální spolupráce sociálních partnerů v čele s jejich radou velmi silně rozvinuta a přináší trvale velmi dobré výsledky. Bude nutné se velmi rychle inspirovat dobrými příklady, zpracovat jejich popisy a analýzy a dále je rozvinout. Z konkrétních příkladů je možné uvést Porúří – SRN, Lorraine – Francie, Limerick – Irsko.)
- (iii) V regionech respektive v krajích je nutné rozhodně budovat centra excelence a intelektuální podpory podnikání a veřejných služeb jako jeden z hlavních nástrojů pro získávání špičkových odborníků a talentovaných lidských zdrojů pro daný region. Ke známým nástrojům patří vědeckotechnologické parky, inovační centra, podnikatelské inkubátory a další podobné prvky pro usnadnění technologického transferu a komercializace vědeckých poznatků z vysokých škol, výzkumných ústavů a inovačních firem. Spolu s regionálními radami pro rozvoj lidských zdrojů je nutné tato centra technologické a vzdělanostní excelence považovat za jeden z hlavních nástrojů zvyšování přitažlivosti regionů pro investory, zejména významné zahraniční investory přinášející high-technology a sociální stabilitu do regionu. (Opět bude nutné analyzovat a propagovat dobré příklady ze zemí EU, jako například Irsko – Národní technický park Plassey v Limericku, SRN – Technologický park v Dortmundu, VB – Surreyjský vědecký park, Francie – Montpellijský technopol, Finsko – Oulu vědecký park a podobné iniciativy u nás, jako například Technologický park Brno, Vědecko-technologický park Ostrava atp., jejichž význam s krajským uspořádáním zřetelně vzroste.)

- (iv) Nové kraje se budou muset stát centry spojení celého vzdělávacího systému s praxí hospodářské sféry i organizací veřejných služeb a veřejně prospěšných organizací. I v tomto směru bude nutné urychleně vytvořit efektivní institucionální síť umožňující náročný multisubjektový management podpory, koordinace a realizace úzké spolupráce škol všech stupňů a kapacit celoživotního vzdělávání se zaměstnavateli a podnikateli v daném regionu. Je nutné od začátku zabránit tomu, aby se školství a vzdělávání v regionech vyvíjelo bez náležité korekce a podpory zaměstnavatelské sféry a reprezentace zaměstnanců i studentů a žáků.
- (v) Základem řešení vážných problémů spojených s nezaměstnaností, nedostatkem informací a přístupu k rekvalifikacím je vytvoření účinného systému poradenských, vzdělávacích, informačních a zprostředkovatelských služeb na bázi regionální sítě rekvalifikačních škol, poradenských center a zprostředkovatelských agentur vybavených adekvátními informačními zdroji. Základem této sítě by se měl stát informační systém o současných i budoucích potřebách profesí v kraji, o podpůrných prostředcích politiky zaměstnanosti, o nových profesích a potřebných znalostech a dovednostech. Současně by tyto regionální systémy měly být napojeny na evropské informační systémy. V rámci této sítě bude možné iniciovat systematickou spolupráci se zaměstnavateli a jejich svazy při vyjasňování kvalifikačních potřeb v kraji a při ovlivňování profilu absolventů škol, jakož i spolupráci škol při přípravě absolventů, schopných přizpůsobit se budoucím proměnlivým potřebám trhu práce (orientace na nové profese, nové výrobní technologie apod.). Síť rekvalifikačních škol, poradenských center a služeb je v zemích EU velice významným nástrojem, který se rovněž musí stát inspirací pro konstituování institucionálních struktur nových krajů.
- (vi) Je nutné posílit Regionální rozvojové agentury, jejichž základy jsou již položeny a mají šanci působit při všech nově vzniklých krajích. Na základě zkušeností těch nejlepších z nich (viz příklad Regionální agentura pro rozvoj střední Moravy), je nutné je přeměnit na špičková odborná pracoviště schopná iniciovat a uskutečňovat mezinárodně podporované projekty, zajišťovat marketing pro regionální lidské zdroje, podněcovat a podporovat investiční aktivity, pomáhat získávat a racionálně využívat finanční prostředky EU. Regionální rozvojové agentury by postupně měly být schopny stát se určitou líhni a bankou řídicích, koordinačních a odborných talentů s mezinárodní zkušeností pro regionální strategii a politiku obecně a pro řešení otázek regionálního rozvoje lidských zdrojů zvláště.
- (vii) V souvislosti se vznikem nových krajských regionálních struktur je třeba připravit a rychle uskutečnit novou vlnu vzdělávání pro nové krajské struktury v oblastí rozvoje lidských zdrojů a vytváření podmínek pro jejich zaměstnanost. Je nutné připravit sbor vysoce kvalifikovaných lektorů, kteří budou znát politiku i praxi regionů v EU a kteří také budou schopni naučit široce pojaté aktéry regionálního rozvoje účinně se podílet na multisubjektovém regionálním managementu rozvoje lidských zdrojů.

Současně je třeba připravit kvalitní příručku regionálního managementu rozvoje lidských zdrojů založenou především na popisu a analýze úspěšných i neúspěšných případů v různých zemích EU. Tato příručka, jež by měla být živě aktualizována, by se měla stát základem distančního vzdělávání v této oblasti a jednou ze součástí celostátní dialogové informační sítě regionálního rozvoje lidských zdrojů.

Inspirativní přehled strategických aktivit vedoucích k rozvoji regionálního školství a celoživotního vzdělávání v efektivní vazbě na zaměstnavatelskou sféru viz autorská studie č. 7, Hučka, Miroslav. Systém regionálního rozvoje lidských zdrojů a jejich přitažlivost pro investory. Srpen 2000. Praktické příklady realizovaných programů regionálního rozvoje lidských zdrojů viz též podkladové studie Lotu B: Hučka, Miroslav. Souhrn nástrojů a problémových oblastí regionální strategie lidských zdrojů., Kaštyl, František. Praktické zkušenosti z projektů rozvoje lidských zdrojů v regionu Haná., Bon, Pieter; Strikkers, Henk. Projekty rozvoje lidských zdrojů v regionu Eindhoven., O'Shield, John. Skupinový program rozvoje lidských zdrojů v Irsku, FÁS.)

4.6 Financování rozvoje lidských zdrojů – nové mechanismy, nové úspory a nové zdroje

PROBLÉMY A VÝZVY V OBLASTI FINANCOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ

- (i) Jak již bylo uvedeno v kapitole 3. „Problém omezených zdrojů České republiky ve vztahu ke globálním a národním výzvam“, nedostatek finančních prostředků na rozvoj lidských zdrojů patří ke kritickým omezením naší národní budoucnosti. I když se podaří prosadit důslednou prioritu vzdělávání a dalších aktivit vedoucích ke zvyšování úrovně lidských zdrojů, přesto se budeme jen těžko vyrovnávat s náskokem bohatších zemí, jež mají podstatně vyšší absolutní zdroje pro investice do lidského kapitálu a jejichž investice jsou podstatně efektivnější a mají také vyšší synergický efekt. Omezený přístup ke vzdělání se může stát faktorem přispívajícím k prohlubování společenských rozdílů a představuje překážku výrazného dlouhodobě udržitelného hospodářského a společenského růstu.³⁸
- (ii) Rozhodující břemeno financování rozvoje lidských zdrojů, zejména vzdělávání, nese v současné době v ČR veřejný sektor, především státní rozpočet.³⁹ Veřejný sektor dominuje jak ve financování, tak v poskytování počátečního vzdělávání, včetně odborného, a hraje významnou roli i v oblasti dalšího vzdělávání dospělých, např. rekvalifikace nebo distanční studium na veřejných školách. Přestože je vzdělávání jednou z priorit veřejných financí⁴⁰, není do budoucna udržitelné, aby výzvy, úkoly a

³⁸ viz Münich, D.; Švejnar, J. *Ekonomické souvislosti hospodářského a společenského růstu. Podkladová studie*

³⁹ viz Münich, D.; Švejnar, J. *Základní ekonomická komparace. Podkladová studie nebo kol. autorů. Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Národní vzdělávací fond, 1999. ISBN 80-02-01296-8*

⁴⁰ viz cíle vzdělávací politiky vlády ČR, schválené 7. dubna 1999

zvyšující se nároky kladené na oblast rozvoje lidských zdrojů, a zejména vzdělání, byly financovány převážně z veřejných zdrojů.⁴¹ Cílem v oblasti financování musí být posílení významu a podílu soukromého sektoru na financování vzdělávání, resp. některých jeho subsektorů.

- (iii) Trendem ve financování rozvoje lidských zdrojů je ve vyspělých zemích vícezdrojové financování, diverzifikace finančních zdrojů a využití alternativních přístupů k financování.⁴² V naší společnosti zatím existuje řada legislativních, administrativních a ekonomických bariér vyšší účasti soukromého sektoru (především domácností a podniků) na financování rozvoje lidských zdrojů. Podíl soukromého sektoru na financování rozvoje lidských zdrojů je u nás dosud relativně nízký.⁴³ Opatření, která by zvýšila soukromé zdroje nebo která by stimulovala soukromé subjekty k vyšším výdajům či investicím do rozvoje lidských zdrojů, nebyla dosud vytvořena nebo nejsou využívána dostatečně. Absence finančních pobídek je považována za jednu z bariér rozvoje lidských zdrojů v ČR.⁴⁴ Před zavedením jakéhokoliv návrhu opatření do praxe je však nutné provést velmi solidní analýzu pravděpodobného chování aktérů v navrhovaném pobídkovém systému a odhadnout konečné důsledky takových opatření nejen na rozpočty veřejných a soukromých subjektů, ale i z hlediska požadovaných efektů na samotný rozvoj lidských zdrojů.
- (iv) Výdaje českých podniků na další vzdělávání zaměstnanců jsou ve srovnání s výdaji podniků ve vyspělých zemích nízké z řady důvodů, přestože podniky jeví zájem o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.⁴⁵ Ani ve financování škol, zejména odborných, netvoří podniky významnější podíl. Navíc, v současnosti procházíme etapou tvrdé restrukturalizace, kdy zřejmě příliš mnoho firem všech velikostí se nachází na hranici své existence, takže jakýkoliv tlak na jejich další výdaje může být osudným nejen pro ně, ale i pro jejich zaměstnance a v konečných důsledcích může mít negativní dopady na celkovou sociální a politickou situaci v zemi. Také zkušenost našich vzdělávacích institucí svědčí o tom, že poptávka po firemním vzdělávání silně souvisí s hospodářskou situací firem.
- (v) Nedostatečné jsou investice jednotlivců (domácností) do vlastního vzdělávání a rozvoje, přestože individuální užítky plynoucí z

⁴¹ Existuje aspoň jeden odhad nákladů na vyrovnání mezer v participaci ve vzdělávání pro různé skupiny osob do r. 2005 - viz kol. autorů. *Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Národní vzdělávací fond, 1999. ISBN 80-02-01296-8*

⁴² viz neoficiální verzi *Draft Synthesis of Country Reports on Alternative Approaches to Financing Lifelong Learning. OECD 1998*

⁴³ viz Münich, D.; Švejnar, J. *Základní ekonomická komparace. Podkladová studie nebo kol. autorů. Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Národní vzdělávací fond, 1999. ISBN 80-02-01296-8*

⁴⁴ viz kol. autorů. *Lidské zdroje v České republice 1999. Národní vzdělávací fond, Ústav pro informace ve vzdělávání, 1999. ISBN 80-211-0325-6, str. 45* nebo kol. autorů. *Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání. Národní vzdělávací fond, 1999. ISBN 80-02-01296-8, str. 10*

⁴⁵ *Výdaje podniků v EU na vzdělávání činí v průměru cca 1,6 % nákladů práce (různé údaje za různé země), u nás tyto výdaje nedosahují ani 1 %, viz kol. autorů. Lidské zdroje v České republice 1999. Národní vzdělávací fond, Ústav pro informace ve vzdělávání, 1999. ISBN 80-211-0325-6, str. 39 - 40*

poskytovaného vzdělávání, zejména terciárního a dalšího vzdělávání ve vztahu k zaměstnání, mohou být výrazně asymetrické k individuálním nákladům. Stejně jako v případě podniků, existuje řada bariér pro vyšší zapojení jedinců do financování vzdělávání. Obecně lze předpokládat, že domácnosti s průměrnými a nižšími příjmy a dvěma a více dětmi mají velmi omezenou možnost přerozdělit své zdroje směrem k vyšším výdajům na vzdělání, a proto je nutné velmi obezřetně dbát na to, aby nedostatek finančních prostředků v rodinách s dětmi nevedl ke ztížení přístupu ke vzdělání, např. tolik žádaným a vzácným talentům. Dále zde působí řada návyků a předsudků z minulosti, kdy chápání vzdělání jako ekonomické investice bylo silně omezeno a kdy vzdělávání zdarma bez ohledu na jeho kvalitu bylo samozřejmostí. Jakékoliv návrhy směrem ke zvýšení podílu jednotlivců a domácností musejí být velmi pečlivě promyšleny a založeny na analýzách a seriózních odhadech.

- (vi) Nabídka produktů na finančních trzích zaměřených na financování vzdělávání je u nás relativně omezena. Banky sice nabízejí vysokoškolským studentům výhodné úvěry, studentská konta apod., ale rozšíření nabídky (např. pro další skupiny účastníků vzdělávání) a zvýšení podílu finančních institucí na financování investic do lidského kapitálu brání vysoké riziko spojené s těmito investicemi a s potenciálními klienty, nejistota a dlouhodobost návratnosti investic, které souvisí mj. s kvalitou získaného vzdělání a vývojem na trhu práce apod.
- (vii) Financování rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zvláště se stalo předmětem politické volby. To brzdí tlak na seriózní výzkumy a analýzy, oslabuje trpělivost při přípravě různých návrhů a projektů. Optimalizace výběru zásadních návrhů a projektů je narušena jejich stranickou usurpací, ochota a odvaha experimentovat a přizpůsobovat se změnám situace i vývoji poznání je blokována obavou z politizace omylů. Dokonce i vyhodnocování zkušeností z úspěšných zemí EU je poznamenáno ideologickými předsudky, jež jsou důsledkem nezvládnutého vstupního imprintingu generací příliš pozdě „vržených do svobody“. Financování vzdělávání se přitom ve vyspělých zemích (např. i ve Velké Británii) začíná velmi silně vymykat tradičním schématům ideologické polarizace a výrazně se prosazuje trend vícezdrojového financování.
- (viii) Dále u nás nejsou dostatečně zvládnuty ani metody alokace finančních zdrojů na nejhodnější projekty, jež by byly vybírány v kontextu dlouhodobé národní strategie lidských zdrojů.⁴⁶ To se týká jak veřejných rozpočtů, tak i rozpočtů firem a dalších organizací. Spojení kvalifikovaného projektového řízení s optimalizačními metodami alokace finančních zdrojů a s kvalitním systémem kontroly účinnosti vynaložených prostředků je v oblasti lidských zdrojů stále ještě na velmi nízké úrovni. Alokace prostředků na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů se dosud příliš často řídí zvykem a setrvačností, institucionálním lobbyismem, módními kampaněmi, velmi problematickými paušalizujícími ukazateli atp. Nešťastnou

⁴⁶ viz Ochrana, František. *Využití vybraných metod rozpočtování, principu objektivizace a zvýšení efektivnosti veřejných výdajů z hlediska posílení priorit rozvoje lidských zdrojů v rámci rozpočtové sféry a rozpočtového procesu v ČR. Podkladová studie*

skutečností také je, že některé již dokončené projekty zůstaly nevyužity a vynaložené finanční prostředky (jak ze zahraničí, tak z našeho státního rozpočtu) tak nepřinesly žádaný efekt.

- (ix) Do oblasti makrospolečenského rozvoje lidských zdrojů a zejména do veřejného vzdělávání jen velmi pomalou pronikají moderní metody managementu běžné nejen v úspěšných firmách, ale i v úspěšných evropských státech. Manažerské přístupy bývají odmítány často jen a jen proto, že odhalují rezervy, nutí ke změnám a inovacím, činí průhlednějšími hospodaření i dosahované efekty, prosazují nekompromisně orientaci na klienta, respektive zákazníka, přinášejí personální změny atp. Vnitrostátní i mezinárodní benchmarking přináší často velmi tvrdá a nepříjemná srovnání, jež nutí k úsporám a změnám dotýkajícím se především vzdělavatelů a jejich manažerů. Je proto např. žádoucí, aby vedoucí pracovníci vzdělávacích institucí, zejména ve veřejném sektoru, měli manažerské vzdělání.
- (x) Velkým problémem je, že nejsou vyjasněny kompetence státních a regionálních orgánů v oblasti rozvoje lidských zdrojů a že se dosud nepodařilo vytvořit stabilní a dostatečně zkušenou a přehlednou institucionální strukturu v této oblasti.⁴⁷ To je také jedním z důvodů, proč není k dispozici dostatek dobře argumentovaných návrhů a proč je v oblasti financování rozvoje lidských zdrojů stále příliš mnoho legislativních a administrativních bariér. Jde o to vytvořit instituce, jež budou schopné nejen odborně navrhovat a kontrolovat příslušné návrhy a projekty, ale budou také natolik důvěryhodné, že budou právem přitahovat a spravovat též finanční zdroje ze zahraničí, zejména z EU. Příkladem je Irský úřad práce a školení FÁS, který byl schopen díky své transparentnosti a odbornosti získat a velmi efektivně využít velké prostředky z fondů EU např. pro vzdělávání malých a středních podnikatelů.⁴⁸ Bohužel je nutné konstatovat, že u nás podobná transparentní instituce nebyla vybudována a že v tomto směru existují i ideologické předsudky.

Hlavní strategické směry a doporučení v oblasti financování rozvoje lidských zdrojů

- (i) Při hodnocení efektů investic do lidských zdrojů je třeba brát v úvahu přímé i nepřímé ekonomické (finanční) i neekonomické (nefinanční) efekty, projevující se ve vyšší výkonnosti firem a celkově nižší nezaměstnanosti, ve vyšších výdělcích zaměstnanců a ziscích podnikatelů. Mezi další přínosy nebo užitky způsobené vyšší úrovní vzdělanosti patří např. vyšší schopnost nezávislého a racionálního rozhodování o vlastním osudu, vyšší stabilita a efektivita demokracie, odpovědnější ekologické chování, lepší zdravotní stav obyvatelstva a prodloužení aktivního věku, lepší individuální i rodinné plánování finančního zajištění a rodinných investic, nižší

⁴⁷ viz kapitoly 4.5.1 a 4.5.2 Strategie

⁴⁸ Viz LOT B: John O'Shea. Skupinový program rozvoje podnikání určený pro malé a střední podnikání. Text pro seminář konaný LOTem B 20. července 2000 v Praze

zločinnost, nižší drogová závislost atp. Proto je třeba efekty a náklady na vzdělání začít systematicky analyzovat a hodnotit a porovnávat s efekty a náklady alternativních výdajových programů v rámci veřejných rozpočtů nebo projektů podniků či domácností.

- (ii) V oblasti veřejných rozpočtů je nutné vybudovat široký politický konsensus o prioritě investic do rozvoje lidských zdrojů, který by blokoval lobbying silnějších a vlivnějších sektorů a zájmových, často z hlediska národní budoucnosti problematických, skupin. Současně je třeba výdaje na rozvoj lidských zdrojů, včetně vzdělávání, sledovat jako průřezový jev, který prochází různými kapitolami veřejných rozpočtů a který má přinášet synergické efekty. V tomto smyslu je třeba také v dalších kapitolách veřejných rozpočtů podporovat výdaje a investice do rozvoje lidských zdrojů jako jednoho z hlavních faktorů ovlivňujících efektivnost celých sektorů národního hospodářství.⁴⁹ Např. doporučujeme připravit návrh zvýhodňující veřejné výdaje do aktivní politiky zaměstnanosti, zejména rekvalifikační a další podpory vyšší zaměstnatelnosti zaměstnanců před přímými dotacemi neefektivním podnikům. Jde o přijetí politiky, respektive pravidla, jež striktně stanoví, že všude, kde je to možné a žádoucí, jsou investice do lidských zdrojů preferovány.
- (iii) Dále považujeme za důležité v oblasti veřejných rozpočtů začít více využívat metody objektivizace a optimalizace výdajů, např. metodu Planning, Programming Budgeting System (PPBS), a pomocí těchto metod prověřit a restrukturalizovat výdaje veřejných rozpočtů na různé programy, projekty a instituce.⁵⁰ Aplikace těchto metod se musí opírat o kvalifikovaný a rozsáhlý domácí a zejména zahraniční benchmarking úspěšných alternativních programů, pro něž by měla být vybudována informační banka široce přístupná pracovníkům v této oblasti.⁵¹ V této souvislosti považujeme za nutné urychleně zdokonalit organizaci a řízení ve strukturách veřejné správy, jež jsou zaměřeny na rozvoj lidských zdrojů.⁵²
- (iv) Z hlediska podílu podnikatelské sféry na financování vzdělávání je nutné zavést opatření stimulující podniky k vyšším výdajům (investicím) do vzdělávání, ať už svých zaměstnanců nebo potenciálních pracovníků - učňů a studentů středních či vysokých škol. S cílem podpořit vícezdrojové financování a zvýšit podíl podniků na financování vzdělávání doporučujeme vypracovat komplexní návrh (návrhy), jenž by se zaměřil(y) na využití následujících možností:⁵³

⁴⁹ viz Münich, D.; Švejnar, J. *Ekonomické souvislosti hospodářského a společenského růstu. Podkladová studie*

⁵⁰ viz Ochraňa, František. *Využití vybraných metod rozpočtování, principu objektivizace a zvýšení efektivnosti veřejných výdajů z hlediska posílení priorit rozvoje lidských zdrojů v rámci rozpočtové sféry a rozpočtového procesu v ČR. Podkladová studie*

⁵¹ viz kapitola 4.5.1 *Strategie*

⁵² viz výstupy projektu *Národního vzdělávacího fondu Zdokonalování veřejné správy - fáze 1*

⁵³ další podrobnosti viz Slintáková, Barbora. *Financování rozvoje lidských zdrojů. Zvýšení efektivnosti veřejných zdrojů a mobilizace soukromých zdrojů. Podkladová studie*

- připravit legislativní normu, která by upravovala oblast dalšího vzdělávání, včetně podmínek financování
- vypracovat systém přímé i nepřímé finanční podpory vzdělávání pro malé a střední podniky (např. prostřednictvím daňových úlev nebo poskytování účelových příspěvků z veřejných rozpočtů)
- snížit daňové zatížení firem, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců a podporují i jejich širší vzdělávání zvyšující pružnost na trhu práce⁵⁴
- připravit projekt celostátního, regionálních nebo odvětvových fondů, respektive fondů firem, do kterých by přispívali zaměstnanci, příp. i stát, a které by financovaly projekty odborného vzdělávání
- připravit opatření, která by podporovala vzájemně výhodnou spolupráci podniků a celostátních i regionálních vzdělávacích systémů a zavedla transparentní podmínky pro financování škol, např. učňovských, podniky
- připravit návrh výraznějšího daňového zvýhodnění poskytování stipendií a donátorství ve prospěch vzdělávání (přímá podpora studentům může být pro podniky alternativou vedle finanční podpory školám)
- analyzovat problém tzv. „černého pasažera“ v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců a v případě jeho opravdové závažnosti navrhnout formy snížení jeho negativních důsledků, např. posílením vazeb mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, do jejichž dalšího odborného vzdělávání podniky investovaly
- zavést informační systém pro podniky, zaměstnance i nezaměstnané o nabídce a nástrojích veřejné podpory financování vzdělávání
- poskytování investičních pobídek zahraničním investorům podmínit jejich výraznou podporou vzdělávání českých zaměstnanců (na českém území i v zahraničí).

(v) Z hlediska finančního podílu jednotlivců na vzdělávání a z hlediska podpory účasti jedinců v celoživotním učení považujeme za vhodné zahájit systematickou přípravu projektů zaměřených na realizaci následujících opatření:⁵⁵

- podporovat využívání smíšených forem financování vzdělávání jednotlivců (na financování se podílí jednotlivci, stát, kraje, obce, firmy, fondy, nadace atd.), vycházejících z analýzy dnešního stavu a ze zahraničních zkušeností
- navrhnout strategii postupného zvyšování podílu jednotlivců na financování rozvoje lidských zdrojů v závislosti na obecném růstu příjmů, která by podněcovala motivaci uživatelů zvyšovat a rozšiřovat své vzdělávání a současně je zvykala na nezbytnost

⁵⁴ Jedním z doporučení zprávy examinatorů OECD z roku 1996 bylo doporučení daňově zvýhodnit podniky investující do vzdělávání, viz *Zprávy o národní politice ve vzdělávání, Česká republika. ÚIV, Praha 1996*

⁵⁵ další podrobnosti viz *Slintáková, Barbora. Financování rozvoje lidských zdrojů. Zvýšení efektivity veřejných zdrojů a mobilizace soukromých zdrojů. Podkladová studie*

- podílet se finančně na svém vzdělávání (strategie menších postupných kroků)
 - daňově zvýhodnit jednotlivce, kteří investují do svého vzdělávání
 - navrhnout systém finanční podpory pro nezaměstnané i zaměstnané se rekvalifikovat či zvýšit míru své zaměstnatelnosti, např. ve formě veřejných grantů, příspěvků, stipendií nebo půjček splatných po dosažení určité výše výdělku (viz tzv. „australský systém“), poskytnutí účelových příspěvků z veřejných rozpočtů by mohlo být podmíněno vynaložením vlastních prostředků
 - zdokonalit systém poskytování stipendií, grantů a sociálních podpor z veřejných rozpočtů, aby byla účast na vzdělání zajištěna všem osobám, které se chtějí vzdělávat, zejména studentům z nízkopříjmových rodin
 - připravit na základě zahraničních zkušeností projekt organizace školních rozvrhů a uspořádání výuky tak, aby si studenti mohli přivydělávat na svá studia a samostatněji je financovat
 - rozvíjet informační systém o nabídce různých forem vzdělávání a jejich vztahů k poptávce na trhu práce, který by současně upozorňoval občany na možnosti finanční pomoci se vzdělávat.
- (vi) Do financování rozvoje lidských zdrojů by měl být kromě veřejného sektoru, podnikových zdrojů a zdrojů domácností ve větší míře zapojen i kapitálový trh. Na kapitálovém (úvěrovém) trhu mohou hledat prostředky jak domácnosti, tak podniky pro financování vzdělávání (např. terciárního nebo dalšího vzdělávání zaměstnanců). Na financování investic do lidského kapitálu se mohou podílet např. kolektivní investoři - fondy. Rozvoj v této oblasti je třeba podpořit efektivními nástroji stanovování závazků a jejich vymáhání. Systém půjček splácených formou podílu na budoucích příjmech jednotlivců je třeba konstruovat tak, aby se omezily možnosti nepřiznávání příjmů.
- (vii) Z hlediska finanční podpory pro sociálně znevýhodněné talentované žáky a studenty považujeme za nezbytné:
- zhodnotit současný státní a regionální systém poskytování stipendií a sociálních podpor a navrhnout jeho zdokonalení tak, aby zvyšoval rychlost a efektivitu studia
 - vypracovat projekt státní podpory (finanční i morální) soukromého financování stipendií a dalších podpor pro talentované studenty
 - připravit návrh výrazné daňové podpory firmám, jež poskytují stipendia sociálně znevýhodněným studentům.
- (viii) Kromě navýšení výdajů do rozvoje lidských zdrojů bude důležité zaměřit se na zvýšení efektivnosti veřejných i soukromých výdajů a investic, tzn.

na snížení nákladů nebo zvýšení kvality např. poskytovaného vzdělání.⁵⁶ Dodatečné prostředky pro zvýšení rozsahu nebo kvality poskytovaného vzdělávání by mohly být získány zvýšením alokační a technické efektivity veřejných výdajů, např. odstraněním nedostatků, které vykazují současné způsoby financování a hospodaření veřejných vzdělávacích institucí nebo podporou konkurence, transparentnosti a efektivity v procesu rozdělování dotací, grantů apod. Při rozdělování veřejných prostředků by měla být více zohledněna kvalitativní kritéria.

V oblasti veřejného školství a vzdělávání je nutné vypracovat program dlouhodobých úspor založený např. na optimalizaci počtu učitelů nebo snižování nákladů na školní budovy apod. Je žádoucí, aby byl dokončen program optimalizace sítě středních a vyšších odborných škol. Tyto programy by se měly opírat o tradiční metody, jako je právě cost-benefit analysis, hodnotová analýza, metody racionalizace a optimalizace atp. Do systému úspor by měly vstupovat poradenské a konzultační firmy, jež mají zkušenosti s hledáním úspor v komerčních firmách i ve veřejných službách. Je nutné podporovat a vyhodnocovat experimenty v oblasti hledání úspor a jejich využití pro lepší realizaci hlavních funkcí vzdělávacích institucí.

- (ix) Veřejné školy by měly být podporovány k získávání mimorozpočtových zdrojů ve prospěch financování výuky, příp. výzkumu a vývoje.⁵⁷ Posílení vícezdrojového financování škol bude závislé jednak na kvalitním managementu škol, jednak na administrativních a legislativních podmínkách. Další cestou zlevňování vzdělávání by mohl být rozvoj distančního vzdělávání.
- (x) Z hlediska finanční i věcné podpory pro školy a další vzdělávací instituce ze strany podniků je potřebné kromě již výše uvedených opatření sledovat následující strategické směry:
- je nutné vypracovat program, jak podnítit české školy, aby více využívaly ve světě běžný fundraising a poskytnout jim zahraničními zkušenostmi inspirované know-how
 - je nutné uvolnit veřejným školám prostor (legislativní i administrativní), aby se mohly více přizpůsobovat potřebám firem a dalších organizací, jež se mohou stát donátory škol.
- (xi) V sektoru terciárního vzdělávání doporučujeme zavést školné na veřejných vysokých školách společně se systémem veřejných půjček (tzv. „australský systém“), který by umožňoval částečný podíl studentů na nákladech studia formou splácení půjčky v budoucnosti po dosažení určité

⁵⁶ Podobnou myšlenku propaguje *European Round Table of Industrialists*: „...industry believes that it is better to spend available funds more effectively than to spend more...“, viz *Education for Europeans. Towards the Learning Society. ERT, Brussels 1994*

⁵⁷ viz Matěju, Petr. *Strategie pro terciární sektor, vědu a výzkum. Podkladová studie nebo Slintáková, Barbora. Financování rozvoje lidských zdrojů. Zvýšení efektivity veřejných zdrojů a mobilizace soukromých zdrojů. Podkladová studie*

výše příjmu.⁵⁸ Navrhujeme perspektivně použít podobný systém pro vyšší střední a další typy škol, zejména ty, které již dnes vyžadují školné. Kromě veřejného sektoru by se na financování terciárního vzdělávání měl vyšší měrou podílet i soukromý finanční sektor. Systém podpory financování školného v terciárním sektoru je třeba velmi pečlivě připravit.

(xii) Zásadní překážku rozvoje vzdělávací nabídky nižšího terciárního vzdělání na regionální úrovni jsou vysoké počáteční náklady na získání pozemků a především budov pro školy, koleje a technické zázemí. S ohledem na demografický vývoj je žádoucí dát počáteční impuls formou vkladu volných pozemků a budov. Volné budovy je možno získat optimalizací sítě regionálního školství (případně dalších úřadů) s ohledem na pokračující demografické změny, případně spojováním existujících vyšších odborných škol. V tomto by se pozornost státu měla soustředit především na zaostávající regiony. Touto cestou lze nejen zásadně rozšířit vzdělávací příležitosti a diversifikovat nabídku, ale také lze efektivně snížit rostoucí regionální nerovnosti - přilákat a udržet vzdělané lidi v regionu s implikacemi pro regionální a společenskou prosperitu. V prosperujících regionech se lze více spoléhat na soukromý sektor.

(xiii) Soukromé vzdělávací instituce na terciární úrovni je třeba chápat jako potřebného partnera při realizaci potřebných změn, expanze a diverzifikace vzdělávacích příležitostí. Vysoké počáteční náklady jsou i pro ně zásadní překážkou vzniku a expanze. Také tyto instituce by měly mít možnost ucházet se o počáteční státní vklad formou veřejných pozemků a budov. Při jasně vymezených závazcích soukromých institucí vzhledem ke vzdělávání by se jim mělo umožnit částečné podnikatelské využití vkladu.

V případě realizace strategie je třeba očekávat tlaky na diverzifikování vzdělávací nabídky v terciárním sektoru. Na podporu žádoucí diferenciaci je třeba odstraňovat existující institucionální a rozpočtové překážky (účelové snižování normativů, nevhodně definované akreditační požadavky, apod.). Dále doporučujeme zavést - počáteční asistenci v koordinaci dostupnosti přehledových indikátorů o nabídce terciárního vzdělání, kvalitě apod.

- efektivní roli soudů při vymáhání práva v oblasti poskytování terciárního vzdělávání, aby se zabránilo diskreditaci celého projektu rozvoje.

(xiv) Z hlediska financování rozvoje lidských zdrojů ze zahraničí (EU, MMF, Světová banka atp.) je potřebné dále prohloubit aktivity zaměřené na informace širokého okruhu institucí a jejich pracovníků, jak tyto zdroje získávat a jak je správně spravovat a užívat. Současně bude nutné zpracovat projekt, jaké podmínky bude nutné splnit, aby Česká republika byla co nejvíce přitažlivá pro tyto zdroje – například dostatečně průhledným, důvěryhodným a kvalifikovaným managementem a správou užití těchto zdrojů.

⁵⁸ viz Matějů, Petr. *Strategie pro terciární sektor, vědu a výzkum. Podkladová studie*

Závěrem je třeba znovu zdůraznit, že otázka financování rozvoje lidských zdrojů vyžaduje nejen zvyšování výdajů, ale také a především správnou alokaci zdrojů a vysoce kvalifikovaný management jejich užití. V rámci této celkové strategie bylo ovšem možné jen naznačit některé strategické směry a opatření, jež by podle našeho názoru měly přispět k realizaci cílů Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR.

PŘÍLOHA 1

Strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů – teoretická a metodologická východiska

1. Metodologická východiska projektu

Podle zadání LOTU A je mimo jiné „širším účelem tohoto projektu vyvinout, oficiálně představit a začít s implementací strategického přístupu k budoucímu rozvoji lidských zdrojů v České republice“.

Jsme přesvědčeni, že nejlepším příkladem strategického přístupu je vyvinutí a prezentace praktické strategie rozvoje lidských zdrojů. To je také hlavní těžiště tohoto projektu. Přesto však je nezbytné aspoň stručně uvést nejnnutnější teoretická a metodologická východiska projektu a z nich vyplývající doporučení pro strategický přístup k lidským zdrojům na národní úrovni v budoucnosti. Tato východiska jsou popsána co nejstručněji a v žádném případě neaspirují na obsáhlejší teoretické pojednání. Spíše předcházejí nedorozuměním, vysvětlují také určité volby a omezení použité v projektu a slouží také jako krok k vyvinutí praktického a schůdného strategického přístupu, vhodného pro dynamický svět na začátku nového milénia.

2. Pracovní vymezení pojmu lidské zdroje

Nejdříve chceme zdůraznit, že terminologické spory nepovažujeme v souvislosti s tvorbou strategie za podstatné a že také ponecháváme stranou emocionální odmítání slovního spojení „lidské zdroje“. Termín „lidské zdroje“ se nejvíce uplatňuje v moderní teorii managementu a je v ní také běžně používán bez nároků na definiční přesnost. Na makroúrovni však jde o složitější problém, protože funkce „být zdrojem“ pro určitý účel je jen jedním z aspektů lidské existence, i když jde o aspekt velmi významný. Smysl lidské existence je podstatně širší, bohatší a suverenita občana jako svobodného jednotlivce by neměla být tímto pojmem zastíněna.

Z druhé strany termín lidské zdroj má, je-li ovšem dostatečně respektován prvotní smysl individuální existence člověka, svou legitimitu a velmi dobře slouží též potřebám řešení problémů na makroúrovni. Prakticky všechny sektory národního společenství (respektive konkrétní aktéři v nich) potřebují, nárokují, plánují, získávají, užívají, motivují, odměňují, spotřebovávají a uvolňují jednotlivce jako lidské zdroje. Současně lidé, aby dosáhli svých širších cílů, musejí se jako zdroje chovat a vstupovat do vztahů, kdy je s nimi jako se zdroji v rámci určitých smluvních i obecných limitů (občanské svobody a práva, pravidla ochrany bezpečnosti při práci atp.) nakládáno.

Rozvojem lidských zdrojů pak obecně rozumíme zvyšování znalostí, schopností, dovedností, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby lidé byli schopni

uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů, a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a občanskou suverenitu. V tomto smyslu je pojem „rozvoj lidských zdrojů“ užší než pojem „rozvoj osobnosti svobodných občanů“, který klade osobnost člověka jako konečný účel. Do této šíře náš projekt vědomě nezasahuje, i když jsme si vědomi jejího významu a i když rozvoj lidí jako zdrojů má na rozvoj lidí jako svobodných občanů podstatný, byť ne vždy jednoznačný vliv. Rozvoj lidských zdrojů přirozeně vede k tomu, že se z nich stává kapitál dané země, tedy lidský kapitál. Jakkoliv i tato slovní spojení mohou vyvolat emoce, mají svou vypovídací hodnotu a každá země se dnes snaží svůj lidský kapitál maximalizovat.

Takto vymezené pojmy lidské zdroje a rozvoj lidských zdrojů otevírají jeden z hlavních strategických problémů každé demokratické společnosti a české společnosti zvláště. Souběžně se zvyšováním schopnosti lidských zdrojů se přizpůsobovat a být prospěšný pro uživatele lidských zdrojů – zejména pro státní instituce i soukromé firmy, je nutné neustále podporovat osobní občanskou suverenitu, individuální schopnost ji bránit a prosazovat, a stanovovat jasné limity pro omezování občanských práv a svobod uživateli lidských zdrojů. (Tímto problémem se v praktické rovině v projektu zabýváme v omezeném rozsahu – zejména viz kapitolu o zvyšování demokratické gramotnosti populace. Upozorňujeme však, že zejména v oblasti tzv. pracovních vztahů má tato otázka zásadní význam a v souvislosti požadavkem zvyšovat oddanost zaměstnanců k tvrdě si konkurujícím firmám může stát velmi ožehavou.)

V této souvislosti také upozorňujeme na často dnes používaný pojem „lidský kapitál“. (Viz autorská studie č. 16, Munich, Daniel; Švejnar Jan. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000) V principu jde vždy o určité kumulované a relativně opakovatelně použitelné znalosti, dovednosti, schopnosti a další vlastnosti, jimiž jsou vybaveni jednotlivci a jež jejich uživatelům umožňují dosahovat požadovaný užitek – ekonomický i neekonomický. Rozvoj lidských zdrojů na makroúrovni je tedy vlastně zaměřen nejen na zvyšování lidského kapitálu společnosti jako celku, podobně jako se to děje na úrovni firem, ale i na podporu zvyšování individuálního lidského kapitálu, tj. bohatství znalostí, dovedností a dalších vlastností jednotlivců, jež jim umožňují prožít plnohodnotný život. Důrazně však upozorňujeme, že tento problém obecného významu znalostního kapitálu ponecháváme výzkumům hodnotové a kulturní orientace populace a jen připomínáme, že v průběhu příštích let může dojít k výrazným posunům hodnotových důrazů u podstatné části populace. Tyto jevy již v řadě vyspělých zemích probíhají a i u nás se začínají objevovat. (Jde o odklon od orientace na konsum a na tvrdé pracovní výkony spojený s vyšším důrazem na uspokojení jiného typu existenciálních hodnot. Viz např. poslední prognostické scénáře vývoje Evropské unie.)

Smyslem rozvoje lidských zdrojů na makroúrovni, tedy v užším pragmatickém slova smyslu, je umožnit, usnadnit nebo jinak podpořit hromadění, udržování a vhodné strukturování lidského kapitálu jako souhrnu znalostí, dovedností, schopností a dalších žádoucích vlastností (souhrnně například „intelektuální, kreativní, znalostní, morální atp. kapitál“, jež je možné uplatnit na trhu práce (hledisko individua), nebo při produkci zboží a služeb (hledisko organizací – komerčních i nekomerčních).

Explicitní vymezení tohoto pragmatického přístupu ke strategii rozvoje lidských zdrojů na makroúrovni považujeme za velice důležité proto, aby bylo v dalším

trvalém úsilí o strategický rozvoj českých⁵⁹ lidských zdrojů naprosto jasné, že jde jen o výseč řešení obecného problému rozvoje lidí v České republice a že obecná humanistická rovina problému zůstává nadřazena. Sama o sobě však není předmětem tohoto ani podobných projektů, i když zásadní interface s touto obecnou tematikou musí být zachován. To je velmi důležité, aby totiž už od samého počátku každého takové úsilí o strategický pohled na problém lidských zdrojů nedocházelo ke ztrátám řešitelských kapacit tím, že je nutné čelit snahám rozšířit řešený problém směrem k obecnějším existenciálním hodnotám a vyrovnávat se s výtkami, že strategický přístup je příliš pragmatický, zdánlivě příliš „cynický“ a příliš podřízen řešení otázek budoucí zaměstnatelnosti lidí a uspokojení potřeb komerční sféry a sféry veřejné správy a veřejných služeb.

3. Pojetí strategického přístupu

V dnešní době již existuje řada praktických i teoretických přístupů ke strategickému managementu na mikroúrovni, tj. zejména podnikové, i na makroúrovni, tj. sektorové i celospolečenské. Tyto strategické přístupy opouštějí pod tlakem dynamiky změn své systematické rigidní přístupy a stávají se kreativnějšími, pružnějšími, méně dogmatickými, více spoléhají na intenzivní účast individuálních i institucionálních aktérů atp. Naším úkolem ovšem není se tímto vývojem strategického řízení systematicky zabývat a ani se podřizovat nějakému striktně předepsanému vzoru. Tým řešitelů na základě své zkušenosti a na základě uvedených moderních trendů se tedy opíral o pragmatický model strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů v České republice, který předpokládá obecnou znalost metodologie a organizace strategického managementu. Náš model zdůrazňuje následující zásady a přístupy, jež považujeme na základě našeho vlastního poznání z tvorby strategie RLZ pro Českou republiku za podstatné :

1) Zásada permanentnosti a pružnosti strategického myšlení na makroúrovni

Současný svět vykazuje sice určité zřetelné dlouhodobé trendy, ale současně dochází k různým prudkým změnám a zejména lidé v regionech pracující v některých typech firem a profesí se dnes musejí nečekaně přizpůsobovat těmto překvapením. Navíc postkomunistické země usilující o vstup do EU procházejí a ještě musejí projít zásadními změnami, jejichž průběh a důsledky není možné vždy jednoznačně předvídat. Strategický přístup k RLZ na celospolečenské respektive státní úrovni proto musí kombinovat tradiční systémové přístupy se schopností trvale sledovat změny v trendech, předvídat je, přizpůsobovat se jim a se strategickou prozíravostí ovlivňovat jejich průběh. Adaptace národních potenciálů lidských zdrojů na změny ve světové i regionální ekonomice v sobě nutně zahrnuje rysy aktivit i managementu v podmínkách turbulence. Strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů na makroúrovni proto musí být permanentní a tento projekt je jen jedním z kroků k prosazení tohoto cíle. (*Viz kapitola 2.1 zabývající se prognózou domácích výzev.*)

⁵⁹ Termín „český“, tj. například české lidské zdroje atp., používáme důsledně ve smyslu české státnosti a všech občanů a dalších pracovníků na území České republiky. Je nutné přijmout fakt, že i cizinci, pracující na území České republiky a zaplňující tak poptávku po určitém typu pracovních sil, jsou součástí „českých“ lidských zdrojů.

2) Zásada pravdivého a realistického, byť nepříjemného pohledu na realitu

Problémem českého strategického uvažování v průběhu transformačních let bylo silné podceňování naléhavých výzev současnosti i budoucnosti, neschopnost přijmout realitu globalizace, přílišné spoléhání na tak zvané kulturní a vzdělanostní výhody české populace. Také řada strategických rozhodnutí, jež jsou činěna i dnes, jsou silně ovlivněna iluzemi a přáními veřejnosti i politiků. Zejména v oblasti lidských zdrojů se tyto iluze stále udržují a strategická rozhodnutí jsou pak činěna s ohledem na setrvačnost obecně sdílených postojů. Strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů se podle našeho názoru musí oprostit od závislosti na obecně rozšířených simplifikacích, i když je nutné je brát v úvahu jako významný faktor respektive bariéru implementace nezbytných rozhodnutí.

3) Zásada metodologické pružnosti a metodologického realismu

Moderní strategické přístupy pružně využívají různé dostupné postupy a metody tvorby strategie a její implementace. Obecně platí, že žádný z postupů a žádná z metod tvorby strategie nemůže sama o sobě plně obsáhnout složitou realitu jevů jak na mikro, tak zejména na makroúrovni. Také vývoj poznání je velmi složitý a vyžaduje kombinaci metod i časté návraty k myšlenkovým východiskům. Je také nutné počítat s nedostatkem zdrojů řešitelských týmů, jenž jim znemožňuje použít známé metody v plném rozsahu a s využitím dostatečného počtu odborníků. To se například týká metod extrapolace, původních terénních sociologických průzkumů, aplikace populární SWOT Analysis a navazujících sektorových analýz, psaní obecných i sektorových scénářů, interakční analýzy faktorů, Delfské metody atp. Praxe úspěšných firem i státních společenství navíc ukazuje, že základem jejich úspěchů byla především praktická a tvůrčí ekonomická, sociologická a psychologická imaginace jejich vůdčích sil a jejich praktická rozhodnost i ochota rozhodnutí i akce přizpůsobovat změnám.

4) Zásada rozumné míry konkrétnosti strategie a strategických doporučení

Při použití moderního pružného a permanentního strategického přístupu ke zvládnutí širokých problémových okruhů na makroúrovni je nutné ještě více než v podnikové sféře se řídit zásadou rozumné míry konkrétnosti strategie a strategických doporučení. Základní funkcí strategie, jejímž předmětem je složitý a rozsáhlý jev sociální povahy, je ukázat na hlavní problémy, cíle, směry jednání a působení (dílčí strategie) a navrhnout zásadní doporučení pro rozhodování příslušných aktérů působících v dané oblasti. Důležité je, aby strategie usnadňovala jasnější vidění rozhodovacích úloh, jejich priority a souvislosti, jež při každodenním rozhodování aktérů systému zůstávají nepostřehnuty nebo jsou opomíjeny. Právě takové strategické dokumenty neúčinněji orientují rozhodování a jednání širokého okruhu aktérů systému, aniž by se přílišnou podrobností argumentace a implementačních projektů stávaly nepřehlednými. Úlohou strategických týmů pak není příprava a projektování implementace strategií, ale především identifikace klíčových strategických úloh, formulace podstatných dílčích strategií, navržení cest jejich prosazování. Jejich povinností je však upozornit na hlavní problémy a směry implementace strategie, jež jsou schopny identifikovat, a navrhnout rámcové politiky jejich řešení.

5) Zásada zapojení širokého okruhu odborníků a interesentů (stakeholders)

Proměnlivost celkové situace a složitost rozvoje lidských zdrojů na makroúrovni vyžaduje podobně jako v moderních velkých firmách široké využití nejen specialistů, ale zejména všech, kdo se nějakým způsobem podílejí na celém procesu rozvoje lidských zdrojů a kdo jsou „uživateli“, zákazníci lidských zdrojů nebo kdo „lidské zdroje“ a jejich zájmy reprezentují. Budoucí strategické cílevědomé působení, zaměřené na rozvoj lidských zdrojů v České republice bude proto nutně vyžadovat vytvoření interakční a informační sítě specialistů a stakeholders, kteří se podílejí na permanentní tvorbě a adaptaci strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR a také na její realizaci (*V tomto smyslu také používáme termín: „Národní management rozvoje lidských zdrojů“ – viz. kap. 3.10).*

6) Zásada uplatnění aktivního faktorového přístupu k tvorbě strategie

Tvorba strategií na makroúrovni je velmi složitým problémem vzhledem k obtížnému zobrazení, strukturování a popsání objektu strategie. V případě strategie rozvoje lidských zdrojů na této úrovni používáme a doporučujeme použití velmi jednoduchého praktického modelu, který je založen na analýze a popisu tří základních typů proměnných:

- a) Rozhodující požadavky, očekávání, nároky na lidské zdroje, z nichž je nutné odvodit představu o potřebné struktuře budoucích lidských zdrojů a jejich žádoucích vlastnostech, a tak určit cílové parametry lidských zdrojů pro daný časový horizont.
- b) Rozhodující faktory, jež působí na dosažení těchto cílových stavů a k nimž se váží také hlavní dílčí strategické směry (dílčí strategie), jejichž realizace povede k dosažení žádoucích cílových stavů.
- c) Rozhodující zdroje a omezení, na nichž závisí možnost volby dílčích strategií, výběru doporučení a tím také naplnění požadavků na množství, strukturu i kvalitu lidských zdrojů.

7) Zásada sladění strategických zásahů státu se svobodným a spontánním jednáním jednotlivců i samostatných firem a dalších institucionálních subjektů

Zkušenosti z posledních let ukazují, že úspěšnými se staly především ty firmy a ty společnosti, které dokázaly zejména ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a jejich mobilizaci spojit schopnost promyšlených radikálních zásahů na úrovni manažerských nebo politických center s přirozenou potřebou lidí autonomně a svobodně jednat. Zejména na makroúrovni je otázka úspěšné strategie rozvoje lidských zdrojů silně závislá na citlivém vnímání limitovaných možností i práv státu ve vztahu k prosazování státních politik vůči svobodným občanům, kteří jsou jen zčásti lidským zdrojem pro ostatní aktéry, uživatele či zákazníky, a jejichž občanská integrita a suverenita je ve svobodné demokratické společnosti nezpochybnitelná a musí být respektována. Tento přístup je navíc nutně posílen faktem, že i v oblasti lidských zdrojů na makroúrovni jsou možnosti správných odhadů budoucích potřeb stále zřetelně značně problematické a individuální rozhodnutí a aktivity jsou základem stability i rozvoje národních⁶⁰ společenství.

⁶⁰ Slovo „národní“ v kontextu tohoto projektu podobně jako adjektivum „český“ důsledně používáme ve smyslu občanském, tj. máme na mysli společenství občanů daného státu bez ohledu na národnostní či rasové rozdíly. Jde jen o to, abychom se vyhnuli silnějším negativním konotacím adjektiva „státní“. Z tohoto důvodu také budeme častěji používat termín „společenství“, abychom se vyhnuli evokování kolektivistických a etatistických tendencí a zdůraznili respekt k individualitě člověka.

4. Vymezení předmětu strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů na makroúrovni nutně vyžaduje explicitní vymezení předmětu strategického uvažování. Na první pohled se totiž vždy nabízí úsilí o co nejuplněnější přístup k problému lidských zdrojů podobně, jako se to děje na mikroúrovni. To však na makroúrovni zpravidla není možné a je nutné akceptovat kapacitní, gnoseologické, metodologické a další limity.

Totální strategie rozvoje lidských zdrojů by totiž musela učinit předmětem analýz a odhadů do budoucnosti následující jevy:

- Chování a jeho determinanty u všech aktérů, kteří se v interakčním systému „lidské zdroje“ zúčastňují – tj. všech skupin jednotlivců v jejich různých rolích i všech organizací a institucí v daných vazbách. To také není zatím proveditelné a některé předpoklady o tomto chování vstupují implicitně do našich závěrů a doporučení. Prakticky každý strategický přístup musí vždy provést účelovou redukci.
- Požadavky všech významných sektorů na počet, strukturu a kvalitu lidských zdrojů (tj. například nejen komerční sféry, ale též veřejné správy včetně diplomacie, obrany, boje proti kriminalitě, soudnictví, školství, lékařství a dalších sociálních služeb, kultury, politického systému, zájmových organizací atp.) Sektorové analýzy a prognózy jsou ale předmětem jiných projektů a pro tento vstupní projekt jsou v daném čase nedosažitelné. Syntézu prognóz sektorových požadavků však považujeme v dalších fázích aplikace strategického přístupu k rozvoji lidských zdrojů za nezbytnou.
- Nabídku všech sociálních i věkových skupin na „trhu“ zájmů všech „zákazníků“ lidských zdrojů, což je rovněž naprosto nereálný požadavek.
- Nabídku a úspěšnost všech aktérů, kteří se podílejí na formování respektive rozvoji lidských zdrojů (rodiny, školy, učitelé, sdělovací prostředky, instituce veřejné správy, politické subjekty, zájmové organizace, církve atp.) I takovou představu považujeme za nerealistickou.

Proto vůči požadavkům na totální strategický přístup k rozvoji LZ stavíme zásadu výběrového přístupu, který za **základní kritéria volby předmětu strategie** považuje kombinaci praktické prospěšnosti a realizovatelnosti v daných kapacitních podmínkách řešitelských týmů.

Výběrový přístup k předmětu strategie rozvoje lidských zdrojů staví na následujících východiscích:

- a) Za klíčové problémy respektive cíle rozvoje České republiky a jejích obyvatel v budoucnosti považujeme **problém zaměstnanosti a žádoucím, pokud možno udržitelným hospodářským růstem**. Proto také ostatní hlediska nároků na lidské zdroje jsou tomuto problému podřízena, i když jsou rovněž významná a jejich váha může v budoucnosti stoupat.
- b) Základním zdrojem změn a nároků v oblasti lidských zdrojů v mírových obdobích byl a zřejmě i v příštích desetiletích bude komerční sektor. Jeho vliv se také zprostředkovaně projevil v oblasti veřejné správy a dalších veřejných

služeb, a dokonce v oblasti politických struktur. Komerční sektor dnes spolu s veřejnými službami rozhoduje o zaměstnanosti lidských zdrojů a o možnosti uspokojovat potřeby jednotlivců i celých skupin na požadované úrovni. Navíc komerční sféra spolu s veřejnými službami prochází nejnápadnějšími změnami v souvislosti s globalizací světové ekonomiky, technologickými změnami a nástupem informační společnosti, jež mají a budou mít rozhodující vliv na požadavky kladené na vlastnosti národních lidských zdrojů. **Naše strategie se proto zaměřuje na požadavky přicházející z komerční sféry a veřejných služeb**, zatímco ostatní sektory nejsou prozatím v centru pozornosti. Rovněž problém „seberozvoje“ lidí, vyšší kvality jejich života není řešen, i když jsme si plně vědomi významu těchto cílů velkých skupin obyvatelstva.

- c) Výběr aktérů interakčního systému „lidské zdroje“ je volen rovněž účelově a zaměřuje se **jen na rozhodující jednotlivce a skupiny**, kteří nejvíce ovlivňují hospodářský růst a zaměstnanost.

Na straně lidských zdrojů jde zejména o aktivní část populace – (starší a mladší střední generaci) a mládež.

Na straně uživatelů (zákazníků) lidských zdrojů jde o firmy (tzv. národní i zahraniční), organizace veřejných služeb a významné instituce neziskového sektoru.

Na straně vzdělavatelů jde zejména o instituce školského systému a vzdělávacího systému včetně systémů firemních, částečně také o sdělovací prostředky.

Na straně tvůrců a realizátorů strategií a politik v oblasti lidských zdrojů jde o státní instituce a o reprezentanty zájmů hlavních aktérů: zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, odbory, profesní asociace a reprezentanty mládeže – rodičovské a studentské asociace.

- d) **Vztahový model strategie** je pak založen na velmi jednoduchém prakticky orientovaném myšlenkovém modelu. (Viz Schéma č. 1)

(1) **Výzvy budoucnosti**, tj. hlavní hospodářské, technologické, organizační a sociální trendy, jež ovlivňují očekávání (požadavky) vůči národním lidským zdrojům. Jde tedy o takovou analýzu vnější i vnitřní národní situace, z níž vyplývají požadavky na budoucí stavy lidských zdrojů.

(2) **Cílové stavy lidských zdrojů**, jež lze pro nejbližší období několika desetiletí velmi zjednodušeně shrnout do dominantního cíle: „co nejvyšší mezinárodně srovnatelná přitažlivost národních lidských zdrojů pro investory“, z něhož se pak odvozují další cíle, jakými je například dosáhnout úroveň zemí EU, nebo dílčí cílové stavy v oblasti různých typů gramotnosti, pracovních postojů atp.

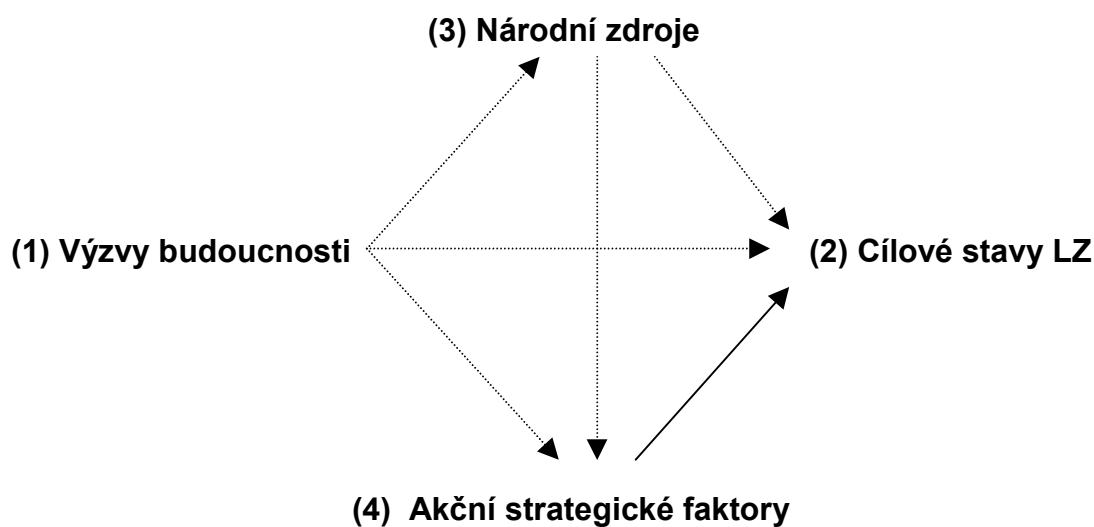
(3) **Národní zdroje a jejich hojnost respektive nedostatkovost**, tj. zejména kvantita i kvalita disponibilních lidských zdrojů, finanční zdroje, stav vzdělávacích kapacit atp. Mezi národní zdroje rozvoje lidských zdrojů v této souvislosti počítáme též vztah občanů ke vzdělání a jejich ochotu alokovat ostatní své zdroje přednostně pro svůj rozvoj (tj. peníze, čas, úsilí atp.) na úkor ostatních potřeb.

- (4) **Dílčí strategické směry rozvoje lidských zdrojů**, tj. hlavní oblasti

aktivního působení státních institucí, jednotlivců i dalších relevantních aktérů a jejich akce, jež by měly vést podle doporučení strategie k žádoucím výsledkům – stručně „**akční strategické faktory**“.

Základní vztah je tedy určen následovně – výzvy budoucnosti spolu s disponibilními zdroji v podstatě určují, jaké cílové stavy, mají-li být reálné, je možné definovat. Současně pak v závislosti na tlaku výzev budoucnosti a na disponibilních zdrojích jsou kreativně formulovány hlavní dílčí strategické směry a v jejich rámci návrhy na akce, jež by měly vést k dosažení cílových stavů lidských zdrojů. V tomto smyslu také hovoříme o dílčích strategiích rozvoje lidských zdrojů.

Schéma č. 1: Vztahový model strategie rozvoje lidských zdrojů



5. Problémová osnova národní strategie rozvoje lidských zdrojů

Uvedenému vztahovému modelu také odpovídá celková struktura národní strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. Ta je založena na následující strategické rozvaze, opírající se poznání členů týmu (viz. úvodní podkladové studie, použitá SWOT Analysis atp.) a o poznatky a zkušenosti stakeholders. Jde o následující logiku vztahu jednotlivých strategických problémových bloků respektive kapitol strategie⁶¹:

Názvy kapitol strategie se vědomě plně nekryjí s níže uvedenými charakteristikami základních bloků

- a) **Prognóza globálních a národních výzev vůči českým lidským zdrojům v příštích dvaceti letech**, z níž jsou odvozovány nároky na české lidské zdroje a jejich žádoucí cílové stavy. Jde tedy o analýzu a prognózu vývoje podstatných podmínek a souvislostí rozvoje českých lidských zdrojů a jejich důsledků pro formulaci jejich cílového stavu.
- b) **Analýza problému omezených zdrojů České republiky ve vztahu ke globálním i národním výzvám**, z níž jsou odvozeny základní strategické politiky, jež je nutné v případě České republiky volit, mají-li být výzvy budoucnosti zvládnuty.
- c) **Hlavní akční strategické směry**, tj. nejdůležitější soubory strategických akcí, jež nejvíce povedou k dosažení základního strategického cíle, tj. dosažení co nejvyšší možné atraktivity českých lidských zdrojů pro investory. (Tak zvané dílčí strategie – VIZ OBSAH.)

Tato osnova je ovšem jen jedním z možných modelů složité reality rozvoje lidských zdrojů v ČR na prahu nového tisíciletí. Každá nová osnova může ozřejmit některý nový důležitý aspekt problematiky, může ukázat na nové souvislosti a přinést novou inspiraci pro rozhodující aktéry celého systému. V naší osnově se v názvech neobjevují některá tradiční témata, jako je například učící se či informační společnost atp. Tato témata se uvedenou osnovou prolínají, vůbec jí nejsou negována a nabývají konkrétního významu právě v praktickém přístupu k řešení problému rozvoje lidských zdrojů, který podle našeho názoru výše uvedená problémová osnova nabízí. Podobě však se prolínají některá další témata, jež by mohla být řešena jako samostatná – například problémy podpory vzdělávání, rekvalifikace a postojové regenerace mladší střední a starší střední generace. Některá rozhodnutí o osnově strategie je nutno vidět jako do určité míry arbitrární a jejich oprávněnost se prokazuje jejich praktickou hodnotou a schopností umožnit formulaci a sdělení podstatných myšlenek důležitých pro praktické činy.

⁶¹ *Názvy kapitol strategie se vědomě plně nekryjí s níže uvedenými charakteristikami základních bloků*

PŘÍLOHA Č. 2

Seznam autorských studií a podkladových materiálů – Lot A

(Pozn.: tyto studie a materiály neprošly jazykovou korekturou)

1. BĚLOHLÁVEK, František; DOHNALOVÁ, Marie: Strategie rozvoje lidských zdrojů pro hospodářskou sféru. Září 2000.
2. BURDOVÁ, Pavla. Mezinárodní výzkumy životně důležitých dovedností. Září 2000.
3. COUFALÍK, Jaromír. Chcete vysvědčení bez školy? (Článek publikován v tisku).
4. ČERMÁK, Vladimír. Talentový potenciál ČR – stav, předpokládaný vývoj a strategie jeho využití a posílení. Říjen 2000.
5. ČERYCH, Ladislav. Vysoké školy jako jeden z klíčových nástrojů RLZ: Návrh dílčí strategie pro ČR. Květen 2000.
6. HORÁLEK, Milan. Otázky zaměstnanosti ve strategii rozvoje lidských zdrojů. Září 2000.
7. HUČKA, Miroslav. Systém regionálního rozvoje lidských zdrojů a jejich přitažlivosti pro investory. Srpen 2000.
8. KALOUS, Jaroslav. Sociální koheze a další problémy politického kapitálu společnosti. Září 2000.
9. KARPÍŠEK, Michal. Problémy a budoucnost vyšších odborných škol v kontextu terciárního vzdělávání. Září 2000
10. MANDÍKOVÁ, Miroslava. Současnost a budoucnost vzdělávání dospělých v České republice. Září 2000.
11. MATĚJŮ, Petr; BURDOVÁ, Pavla. Bariéry rozvoje lidských zdrojů v České republice. Komparativní pohled. Červen 2000.
12. MATĚJŮ, Petr; BURDOVÁ, Pavla. Tabulky a grafy. Září 2000.
13. MATĚJŮ, Petr: Legitimita nerovností a koncept životního úspěchu. Září 2000.
14. MATĚJŮ, Petr. Příklady strategií úspěchu pro Českou republiku. Srovnávací analýza lidských zdrojů konkurenceschopnosti. Září 2000.
15. MATĚJŮ, Petr. Strategie pro terciární sektor, vědu a výzkum. Září 2000.
16. MUNICH, Daniel; ŠVEJNAR, Jan. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000.
17. MUNICH, Daniel; ŠVEJNAR, Jan. Financování terciárního vzdělávání. Definice pojmů, vymezení základních vztahů. Říjen 2000.
18. MUNICH, Daniel; ŠVEJNAR, Jan. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Říjen 2000.
19. MUNICH, Daniel; ŠVEJNAR, Jan. Základní ekonomická komparace. Statistické indikátory. Říjen 2000.
20. OCHRANA, František. Využití vybraných metod rozpočtování, principu objektivizace a zvýšení efektivity veřejných výdajů z hlediska posílení priorit rozvoje lidských zdrojů v rámci rozpočtové sféry a rozpočtového procesu v ČR. Říjen 2000.
21. SLINTÁKOVÁ, Barbora. Financování rozvoje lidských zdrojů. Září 2000.
22. TAYLOR, Angela. HRD Strategies in Selected EU and CEEC Countries. Květen 2000.
23. ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost a nová ekonomika. Září 2000.

24. Základní ukazatele hospodářského vývoje ČR (tabulku poskytl Milan Horálek)

PŘÍLOHA Č. 3:

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku a podpora praktické aplikace koncepcí rozvoje lidských zdrojů Lot B

Program Phare

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku a podpora praktické aplikace koncepcí rozvoje lidských zdrojů Lot B

Souběžně s projektem Národní strategie rozvoje lidských zdrojů zastřešované Lotem A probíhala i druhá část projektu, označená jako Lot B a zaměřená na podporu praktické aplikace koncepcí rozvoje lidských zdrojů. Lot B probíhal pod vedením holandské univerzity Fontys ve spolupráci s poradenskou společností PricewaterhouseCoopers a irskou národní vzdělávací agenturou FÁS.

Cílem této části programu byla podpora přijetí a praktické aplikace nových strategických přístupů k rozvoji lidských zdrojů v České republice. V rámci části projektu Lotu B probíhaly pracovní semináře, kterých se zúčastnili mnozí odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů z různých českých i zahraničních podniků, profesních organizací a státních institucí. Celkem se uskutečnilo šest celodenních pracovních seminářů v období od dubna do října 2000, na kterých byly prezentovány úspěšné příklady programů rozvoje lidských zdrojů z České republiky a zahraniční zkušenosti s implementací těchto programů včetně jejich možné realizace v českých podmínkách.

Výstupem programu Podpora projektů rozvoje lidských zdrojů budou tři tematické příručky. Příručky budou poskytovat především praktické návody, příklady a doporučení pro realizaci různých rozvojových programů zaměřených na oblast lidských zdrojů. První příručka bude zaměřena na programy rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích, druhá se bude zabývat regionálním rozvojem lidských zdrojů a tématem poslední příručky je rozvoj lidských zdrojů v podnicích.

Jednotlivé pracovní semináře byly logicky provázané od strategických aspektů po interní problémy firem a v rámci každého semináře bylo diskutováno několik klíčových otázek vztahujících se k danému tématu. Více informací můžete nalézt na www.strategie.cz

- 1) Tématem prvního pracovního semináře byly „**Strategické pojmy vnějšího i vnitřního prostředí rozvoje lidských zdrojů**“, kde byly prezentovány strategické iniciativy rozvoje lidských zdrojů a zahraniční zkušenosti.

Prezentace:

Vnější prostředí pro rozvoj lidských zdrojů (David Parish, Pricewaterhouse Coopers)

Prezentace se zabývala významem rozvoje lidských zdrojů v posledních deseti letech, vlivem globalizace na lidské zdroje, relevantní legislativou a rolí personálních manažerů a odborníků ve společnostech v České republice.

Podpora strategických konceptů rozvoje lidských zdrojů. Irská zkušenost. (Mary McKenna, FÁS)

Prezentace popisovala situaci v oblasti lidských zdrojů v Irsku před jeho přijetím do Evropské Unie a proces implementace národního vzdělávacího programu po přijetí do EU. Byl analyzován přínos přijetí Irska do EU z hlediska lidských zdrojů a výsledky zmíněného programu a doporučení pro Českou republiku.

Klíčové otázky:

- Systém vzdělávání, trh práce a motivace jsou velmi propojené. Ve které oblasti je potřeba začít se zlepšováním, aby byly ovlivněny ostatní oblasti?
- Jak je možné zbavit se zakořeněných špatných návyků a starých přístupů z minulých let, které stále ovlivňují naše jednání a myšlení?
- Většinou víme, co dělat, ale nevíme jak. Jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují úspěšnou nebo neúspěšnou implementaci?
- Jaká je role státu v rozvoji lidských zdrojů? Jaké kroky by měla vláda podniknout?
- Jak může sociální partnerství zlepšit rozvoj lidských zdrojů? Jak mohou spolupracovat vláda, zaměstnavatelé a zaměstnanci?

2) Tématem druhého pracovního semináře byl „**Rozvoj lidských zdrojů z regionálního pohledu**“, kde byly prezentovány možnosti , které nabízí regionální rozvoj lidských zdrojů.

Prezentace:

Souhrn nástrojů a problémových oblastí regionální strategie lidských zdrojů (Miroslav Hučka, DHV CR).

Prezentace se zabývala tématem rozvoje měst, regionů a mikroregionů a jejich vlivem na lidský potenciál.

Projekty rozvoje lidských zdrojů v regionu Eindhoven (Henk Strikkers, Fontys University)

Byl prezentován program Plato pro rozvoj malých a velkých podniků jehož cílem je pomoci manažerům získat širokou škálu manažerských dovedností, obchodní kontakty a strategické plány. Tento program se zaměřuje na vytváření sítí a skupinový rozvoj podniků.

Praktické zkušenosti z projektů rozvoje lidských zdrojů v regionu Haná (František Kaštyl, Regionální agentury pro rozvoj střední Moravy)

Tématem byla motivace pracovní síly, podpora vzniku nových pracovních míst a zvýšení účinnosti a opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Byla prezentována také analýza silných a slabých stránek regionu Haná a případová studie úspěšného zavedení programu Plato v tomto regionu.

Klíčové otázky:

- Jak nyní nahlížíte na regionální rozvoj lidských zdrojů?
- Jakým problémům čelíte v oblasti regionálního rozvoje lidských zdrojů?
- Jaké praktické nástroje potřebujete k podpoře rozvoje lidských zdrojů ve vašich regionech?
- Jaké vidíte možnosti pro další rozvoj lidských zdrojů ve vašich regionech?
- Co můžete udělat pro investory v regionech s ohledem na regionální rozvoj lidských zdrojů?

3) Tématem třetího pracovního semináře byly „**Aspekty rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích**“, kde byly prezentovány různé systémy rozvoje lidských zdrojů právě v malých a středních podnicích, jejich problémy a možnosti řešení.

Prezentace:

Skupinový program rozvoje lidských zdrojů v Irsku (John O'Shield, FÁS)

Cílem prezentovaného programu je poskytnout malým podnikům asistenci při získávání konkurenčních výhod posilováním jejich schopností týkajících se řízení. Na semináři byly prezentovány klíčové faktory realizace programu a měření dopadů programu.

Praktické zkušenosti z projektů rozvoje lidských zdrojů v oblasti malého a středního podnikání v České republice (Helena Pískovská, Svaz obchodu ČR)

Tématem byla úloha zaměstnavatelských svazů při rozvoji podnikání, lidské zdroje jako strategický nástroj rozvoje malých a středních podniků. Dále byly představeny případové studie rozvoje lidských zdrojů v odvětví obchodu a byla diskutována možnost využití irského nebo holandského modelu rozvoje lidských zdrojů.

Klíčové otázky:

- Jak vidíte možnost aplikovat irský model rozvoje lidských zdrojů v České republice?
- Jak vnímáte možnost vybudování podobné instituce jako je FÁS v České republice?
- Jak by měla tato instituce fungovat?
- Jaké priority by měla tato instituce řešit jako první?

4) Tématem čtvrtého pracovního semináře byly „**Strategické pojmy vnitřního prostředí rozvoje lidských zdrojů**“, kde byly diskutovány možnosti, jak aplikovat metody rozvoje lidských zdrojů ve vlastní organizace.

Prezentace:

Strategické aspekty rozvoje lidských zdrojů v rámci firmy v České republice (David Parish, PricewaterhouseCoopers)

Obsahem prezentace bylo seznámení se strategickým modelem Burke-Litwin a jeho dopadem na řízení lidských zdrojů, podrobná SWOT analýza jednotlivých

částí modelu v České republice a globalizace a její vliv na rozvoj lidských zdrojů v malých zemí EU.

Výsledky studie Personální benchmarking v České republice (Dana Formánková, PricewaterhouseCoopers)

Byly prezentovány výsledky studie Personální benchmarking v České republice 2000, která analyzuje nejdůležitější procesy řízení lidských zdrojů a činnosti personálního oddělení. Hlavním tématem bylo porovnání priorit personálních oddělení společností v České republice a v Evropě, další personální trendy a vývoj prostorové a profesní mobility.

Strategické řízení rozvoje lidských zdrojů v Nizozemí (Pieter Bonn, Henk Strikkers, Fontys University)

Prezentace se zabývala tím, jak soukromá univerzita Fontys spolupracuje v oblasti vzdělávání s podnikatelskou sférou a dále také jak je zabezpečováno vzdělávání vlastních zaměstnanců.

Transformace řízení lidských zdrojů především v oblasti rozvoje managementu v Pražských pivovarech (Suzana Držanik, Pražské pivovary)

Prezentace byla zaměřena na důvody, proč byla transformace v této firmě nutná, jaký byl její průběh (úspěchy a neúspěchy) a čeho bylo dosaženo. Také problematika kvalit našeho managementu byla součástí této prezentace.

Systém vzdělávání a kariérového růst v poradenské společnosti (Ivana Machková, PricewaterhouseCoopers)

Tématem byly problémy s vyhledáváním mladých odborníků, speciální mezinárodní systém vzdělávání auditorů ACCA a rozvoj manažerského potenciálu.

Klíčové otázky:

- Jaké jsou hlavní limity pro rozvoj řízení lidských zdrojů ve firmách v České republice
 - ve smyslu kulturním (postoje, znalosti, řídicí schopnosti)
 - ve smyslu strukturálního uspořádání (zákony, rozpočet, rozvoj organizace)
- Co firmy očekávají a požadují pro vlastní podporu rozvoje LZ (v rámci spolupráce s úřady práce, vzdělávacími institucemi apod.)

5) Tématem pátého semináře byl „**Rozvoj lidských zdrojů pro vnitřní organizaci – „corporate academy“**“, kde byly prezentovány a diskutovány možnosti aplikace systému vzdělávání pracovníků tzv. corporate academy.

Prezentace:

Systém profesionálního vzdělávání v rámci Fontys Univerzity a napojení na průmysl. Prostředí vzdělávacích institucí – využívání „corporate school. Případová studie „corporate school“ ve společnosti Stork“ (Antonius Cornuít, Fontys University).

Tyto prezentace představily koncept „corporate school“ z teoretického i praktického hlediska.

Vyšší odborná škola informačních služeb – praktický charakter studia (Hana Slámová, Vyšší odborná škola informačních služeb)

Byla prezentována tvorba curricula na počátku existence školy a formy spolupráce školy s průmyslem.

Management development ve společnosti Ahold (Ela Honická, Ahold)

Prezentace nově zavedeného systému rozvoje vedoucích pracovníků v obchodním řetězci.

Klíčové otázky:

- Jak realizovat vzdělávací instituci „corporate school“ ve společnostech v České republice?
- Jaká jsou úskalí a jaké jsou možnosti?
- Jak propojit účinněji školy a rozvoj lidských zdrojů v organizacích?

6) Tématem šestého semináře bylo „**Vzdělávání a rozvíjení vlastních schopností**“, kde byly diskutovány možnosti vzdělávání na pracovišti.

Prezentace:

Co je vzdělávání? Proč se učíme? (Antonius Cornuit, Fontys University)

Vzdělávání bylo prezentováno jako proces měnící přístup/postoj, chování a schopnosti a jako proces uspokojující základní potřeby. Dále se prezentace zabývala systémem vzdělávání jako prostředku pro manažery – tzv. coaching, způsoby jak lze zlepšit komunikační schopnosti, různými styly vzdělávání apod.

Využití technologie k vytvoření komplexu školení a hodnocením (David Parish a Dana Formánková, PricewaterhouseCoopers).

Prezentace popisovala elektronický systém hodnocení výkonnosti a vzdělávání pracovníků implementovaný poradenskou společností PricewaterhouseCoopers.