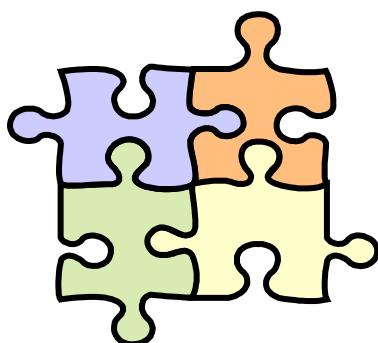


**Metodika pro benchmarking
udržitelné tvorby pracovních míst
v krajích České republiky**



Finální verze

Leden 2015

Resumé

Metodika pro benchmarking udržitelné tvorby pracovních míst v krajích České republiky (dále jen metodika) je **nástrojem, který zcela novým způsobem získává a vyhodnocuje informace o udržitelné tvorbě pracovních míst v krajích České republiky a následně je srovnává za účelem identifikace silných a slabých stránek v území kraje a za účelem výměny dobré praxe mezi kraji.**

Metodika vznikla na základě zakázky Ministerstva pro místní rozvoj, odboru rozvoje a strategie regionální politiky, **za účelem vytvoření nástroje k podpoře uplatňování územní dimenze,** tedy možnosti koncentrace prostředků z programů Evropských sociálních a investičních fondů ve specifických typech území, podporující konkurenceschopnost České republiky a zohledňující požadavky na vyrovnávání územních disparit (zde zejména ekonomického a sociálního charakteru). Je určena **pro zadavatele a realizátory hodnotícího cyklu jako metodický pokyn.** Výstupy z hodnocení **slouží k podpoře strategického rozhodování na národní a zejména krajské úrovni.**

Na tvorbě metodiky se podílela řada odborníků z praxe v oblasti politiky zaměstnanosti, vzdělávání a regionálního rozvoje a představuje **praktický návod,** jak získat a porovnat informace **o základních institucionálních předpokladech pro vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu na úrovni kraje (NUTS 3)** s řadou ilustrativních příkladů.

Metodika je postavena na principech pro tvorbu kvalitních pracovních míst, které byly identifikovány v dlouholetých průzkumech OECD. Tyto principy jsou přizpůsobeny podmínkám České republiky a rozpracovány do faktorů a podrobnějších hodnotících kritérií, které jsou kvantifikovány a následně přehledně graficky znázorněny ve výsledkové tabulce (scorecardu).

Poděkování

Metodika byla zpracována Ing. Martinem Bakulem, Ph.D., analytikem Národního vzdělávacího fondu. Na její tvorbě se podíleli odborníci z oblasti trhu práce, vzdělávání a regionálního rozvoje, kteří přispěli svými názory, komentáři a recenzemi k výběru a zpřesnění hodnotících faktorů a kritérií, ale také k ověření jejich praktické metodiky použitelnosti v hodnotícím procesu. Všem těmto osobám patří poděkování zpracovatele.

Mgr. Jaroslav Bezchleba	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Rada pro RLZ kraje Vysočina
Ing. Jiří Braňka	Mezinárodní organizace práce
Ing. Václav Brož	Národní vzdělávací fond
Ing. Bc. Pavel Fišer, Ph.D.	Krajský úřad Jihomoravského kraje
Ing. Martina Francírková	Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
Ing. Zuzana Freibergová	Národní vzdělávací fond
RNDr. Jiří Fukan	Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně
PhDr. Antonín Holubář	Okresní hospodářská komora Vyškov
RNDr. Alena Chvátalová, Ph.D.	Univerzita Jan Evangelisty Purkyně
Mgr. Stanislav Jaša	Krajský úřad Zlínského kraje
PhDr. Marie Jírů	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
Mgr. Jan Karmazín, MPA	Úřad práce ČR, Generální ředitelství
Mgr. Šárka Karmazínová	Masarykova univerzita v Brně
PaedDr. Věra Kolmerová	Úřad práce ČR, Generální ředitelství
Mgr. Petr Kostík	Krajská hospodářská komora jižní Moravy
Mgr. Tomáš Langer	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Unie zaměstnavatelských svazů ČR
Mgr. Jan Mareš	Statutární město Chomutov, Svaz měst a obcí
Ing. Jiří Pánek	Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Ústí nad Labem
PaedDr. Zdeněk Peša	Město Olešnice, Rada Jihomoravského kraje
RNDr. Josef Pitner, Ph.D.	Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně
PhDr. Hana Poloncarzová	Krajský úřad Ústeckého kraje
Ing. Dagmar Prošková	Krajský úřad Ústeckého kraje
PhDr. Eva Síkorová	Úřad práce ČR, Generální ředitelství
Ing. Ivana Sládková	Fond dalšího vzdělávání
PhDr. Hana Slobodníková	Krajský úřad Jihomoravského kraje
Ing. Josef Svoboda	Krajský úřad Ústeckého kraje
PhDr. Martin Sycha, Ph.D.	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Mgr. Dušan Vichr	Krajský úřad Kraje Vysočina

Obsah

Resumé	2
Poděkování	3
I. Východiska a klíčové principy OECD pro tvorbu lepších pracovních míst.....	5
II. Základní logika konstrukce faktorů a hodnotících kritérií	8
III. Způsob výběru faktorů a hodnotících kritérií	11
IV. Vybrané faktory a hodnotící kritéria	13
Klíčový princip 1: Formování kvalifikované a adaptabilní pracovní síly	13
Klíčový princip 2: Lepší využívání znalostí a dovedností	16
Klíčový princip 3: Podporování kariérového rozvoje.....	17
Klíčový princip 4: Posilování nových oblastí ekonomického růstu.....	19
Klíčový princip 5: Řádná správa veřejných věcí na úrovni kraje.....	21
V. Metoda hodnocení podle kritérií	24
VI. Aplikace metodiky	26
Přípravná fáze.....	26
Fáze sběru dat	32
Vyhodnocovací fáze.....	32
Indikativní odhady pracovních aktivit	36
Literatura	37

I. Východiska a klíčové principy OECD pro tvorbu lepších pracovních míst

Nedávná ekonomická krize způsobila silnou odezvu v mnoha veřejných politikách, a to v podobě snah o zmírnění neblahých dopadů, plynoucích ze snížení ekonomické aktivity, na trh práce. Řada těchto intervencí skutečně pomohla podnikům i pracovníkům překonat kritické období. Jednalo se ovšem většinou o krátkodobá opatření, jejichž účinek již odezněl. Po odeznění hlavního náporu krize stojí většina zemí, včetně České republiky, před zásadním úkolem, jak položit dlouhodoběji udržitelné základy své budoucí prosperity. Jak na národní, tak i místní úrovni¹ se zvažují různá strukturální opatření veřejných politik, která by měla vést k ekonomickému rozvoji a k větší tvorbě kvalitních pracovních míst.

Právě **důraz na kvalitu pracovních míst by měl být v dlouhodobější perspektivě v centru pozornosti**. Nepříjemným trendem posledních desetiletí ve vyspělých zemích je totiž **dualizace trhu práce**. Narůstající nejistoty na pracovním trhu vedou k tomu, že ve stále větší míře vznikají tzv. nejistá pracovní místa, na kterých pracují pracovníci v nestabilních podmínkách de facto periferního trhu práce. Tím dochází k rozdělení trhu práce na jeho primární část, na které jsou vytvářena kvalitní pracovní místa, a jeho sekundární část, na které jsou vytvářena nekvalitní pracovní místa s pracovníky, kteří jsou vystaveni rizikům nejistého zaměstnání (vnucená dočasná zaměstnání, částečné úvazky, nebo i neformální zaměstnání v šedé ekonomice). Tato místa jsou spojena s horšími pracovními podmínkami, nižšími mzdovými vyhlídkami, stejně jako s malou možností osobního rozvoje a také s opakovanou či déle trvající nezaměstnaností.²

Odlišnosti obou segmentů trhu práce jsou i v asymetrické legislativní ochraně. Pracovníci na primárním trhu práce jsou lépe chráněni (zejména pracovními smlouvami na dobu neurčitou), zatímco pracovníci sekundárního trhu práce se potýkají s větší konkurencí a flexibilitou. Rozdělení společnosti na účastníky primárního a sekundárního trhu práce je výrazně ovlivněno kvalitou lidského a sociálního kapitálu jednotlivých pracovníků a jejich schopností adaptovat se na změny v charakteru práce v důsledku nedostatku či zaostávání kvalifikací a dovedností potřebných k pracovnímu uplatnění. **Z pohledu dlouhodobě udržitelných veřejných politik jde tedy o nastavení intervencí tak, aby omezovaly dualizaci trhu práce, přispívaly ke snižování nejistot a více podporovaly vytváření kvalitních pracovních míst.**

Inspiraci pro řešení těchto nových výzev lze hledat ve výzkumech OECD. Více než třicet let zkoumání a analyzování politik v oblasti zaměstnanosti a regionálního rozvoje prováděného v rámci LEED programu **OECD umožnilo identifikovat sadu obecných klíčových principů**, o které se lze opřít při vytváření dlouhodobých opatření vedoucích k lepším pracovním místům.³ Na těchto principech jsou postavena i hodnotící kritéria této metodiky.

¹ Výraz místní úroveň (angl. Local level) je textu používán v obecném významu nižší než národní úroveň. Pouze v pasážích, kde je nutné zdůraznit konkrétní úroveň je použito výrazů regionální nebo krajský.

² SROVÁTKA, T., WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. (eds.) (2009) Nejistoty na trhu práce.

³ FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010) Putting in Place Jobs that Last: A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level.

Jedná se o tyto principy:

Princip 1: Formování kvalifikované a adaptabilní pracovní síly,

Princip 2: Lepší využívání znalostí a dovedností a zlepšování kvality pracovních míst,

Princip 3: Rozvoj profesní dráhy,

Princip 4: Předvídání a posilování nových oblastí ekonomického růstu,

Princip 5: Řádnou správu veřejných věcí na místní úrovni.

Hospodářský pokles odhalil, že mezi nejvíce ohrožené skupiny pracovníků, které se stávají nadbytečnými, patří ti, kdo mají nízkou nebo zastaralou kvalifikaci. Do budoucna by se tedy měla formovat kvalifikovanější pracovní síla, která bude méně postradatelná, lépe se bude adaptovat na změny a snáze bude přecházet mezi zaměstnáními v různých odvětvích. K tomu je nutné více investovat do rozvoje přenositelných znalostí a dovedností a celoživotního učení skrze široce pojaté strategie, které efektivně integrují zvyšování úrovně znalostí a dovedností se začleňováním do vzdělávání a prací s talenty.

Nicméně nejde jen o posilování nabídky znalostí a dovedností. Také zaměstnavatelé by se měli zaměřit na rezervy v organizaci práce, aby lépe využili znalosti a dovednosti svých stávajících pracovníků a přispěli k vytváření udržitelnějších pracovních příležitostí v budoucnu. Ekonomická krize poukázala na zranitelnost vyspělých ekonomik a rostoucí nerovnosti a nejistoty na trhu práce. Poměrně dlouhé období ekonomického růstu, které jí předcházelo, nepřineslo zvýšení životní úrovně pro všechny skupiny populace. Česká republika sice stále vykazuje jedny z nejlepších hodnot indikátorů sociálního vyloučení mezi zeměmi EU, ale nárůst nerovností je patrný.⁴

Před krizí řada zemí, včetně České republiky, deklarovala, že usiluje o plnou zaměstnanost jako svůj strategický cíl. Silný ekonomický růst sice přispěl k růstu průměrné životní úrovně, ale zakrýval problém tvorby relativně neproduktivních pracovních míst v řadě odvětví. Nekvalitní pracovní místa sice umožňují udržet lidi, alespoň dočasně, v zaměstnanosti, ale poskytují jim relativně nízké výdělků na nejistém sekundárním trhu práce. Vzniká tím společenská skupina „pracujících chudých“, která je statisticky sice mimo nezaměstnanost, ale životní úrovní se může nezaměstnaným a sociálně vyloučeným velmi blížit. V pokrizovém období je třeba vytvořit nový přístup k zaměstnanosti a k rozvoji znalostí a dovedností, který bude mít mnohem užší vazby na dlouhodobější ekonomický rozvoj místních komunit a konkurenceschopnost národních ekonomik.

Zkušenost ze zemí OECD ukazuje, že zpět na trajektorii hospodářského růstu se nejrychleji dostanou ty regiony, které se specializují na komparativní výhody určitých svých odvětví, ale zároveň jsou natolik pružné, že dokážou pro svůj rozvoj využít příležitostí nových globálních trendů. Rostoucí význam „zelených“ technologií (kvůli změně regulace a spotřebitelských preferencí) a zdravotní a sociální péče (kvůli stárnutí populace) mohou být významným zdrojem pro tvorbu budoucích pracovních míst. Vzdělávací systém by měl být schopen na tyto výzvy reagovat a připravovat pracovníky pro tyto sektory budoucnosti. Zároveň je důležité neztratit ze zřetele místní aktiva a zdroje komparativní výhody. Klíčem k úspěchu bude tedy flexibilní specializace.

⁴ <http://ec.europa.eu/prostat/web/income-and-living-conditions/>

Identifikace klíčových priorit pro budoucí rozvoj není jednoduchá, pokud existuje na místní úrovni příliš mnoho aktérů, kteří pracují na svých vlastních strategiích a sdružují se v různě orientovaných místních partnerstvích. V době, kdy veřejné rozpočty čelí rostoucímu počtu výzev, není taková roztržitost již přijatelná. Veřejné politiky musí fungovat efektivněji díky redukci překryvů a duplicít a lepšímu sladění intervencí s místními potřebami. Budování efektivních kapacit v dané lokalitě je předpokladem k lepším a koordinovanějším intervencím na místní úrovni. Zejména se jedná o posílení flexibility institucí k řešení nových problémů, k efektivní účasti ve strategicky zaměřených iniciativách, k investování do tvorby nových pracovních míst a kvalifikační přípravy pracovní síly.

II. Základní logika konstrukce faktorů a hodnotících kritérií

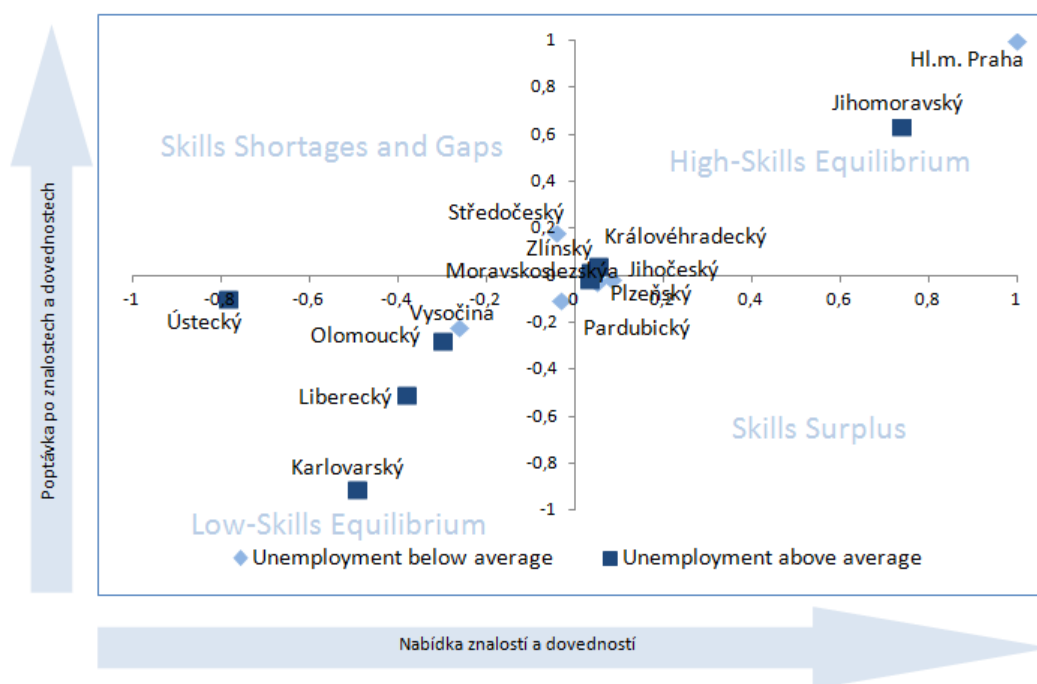
Jak již bylo uvedeno, tato metodika vychází z principů, které byly identifikovány v dlouholetých průzkumech OECD jako **základní institucionální předpoklady pro vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu**.

Institucionální předpoklady pro vytváření kvalitních pracovních míst zajišťují instituce klíčových aktérů svým působením v dané lokalitě. Tyto předpoklady se tedy vytvářejí spolupůsobením různých intervencí veřejných, ale i soukromých institucí. Za **kvalitní pracovní místa** lze považovat ta, která zabezpečují dobrý a relativně stabilní výdělek, možnosti dalšího rozvoje kariéry a určité míry uspokojení z práce. Za **dlouhodobý horizont** je možno chápat období delší než několik politických cyklů (volebních období), např. orientačně více než deset let.

Hlavním cílem metodiky je zhodnotit na úrovni kraje (NUTS 3), jak jsou naplněny tyto předpoklady, a srovnat výsledky mezi kraji a následně i vývoj v čase.

Vychází se přitom z předpokladu, že v rámci směřování ke znalostní ekonomice by kraje měly **směřovat k rovnováze na vysoké úrovni znalostí a dovedností (high-skills equilibrium)**, tzn. situaci, kdy se vysoká úroveň znalostí a dovedností setkává s vysokou poptávkou po těchto znalostech a dovednostech, což podporuje vznik kvalitních pracovních míst při vysoké produktivitě práce.

Graf 1: Rovnováha znalostí a dovedností krajů ČR, 2009



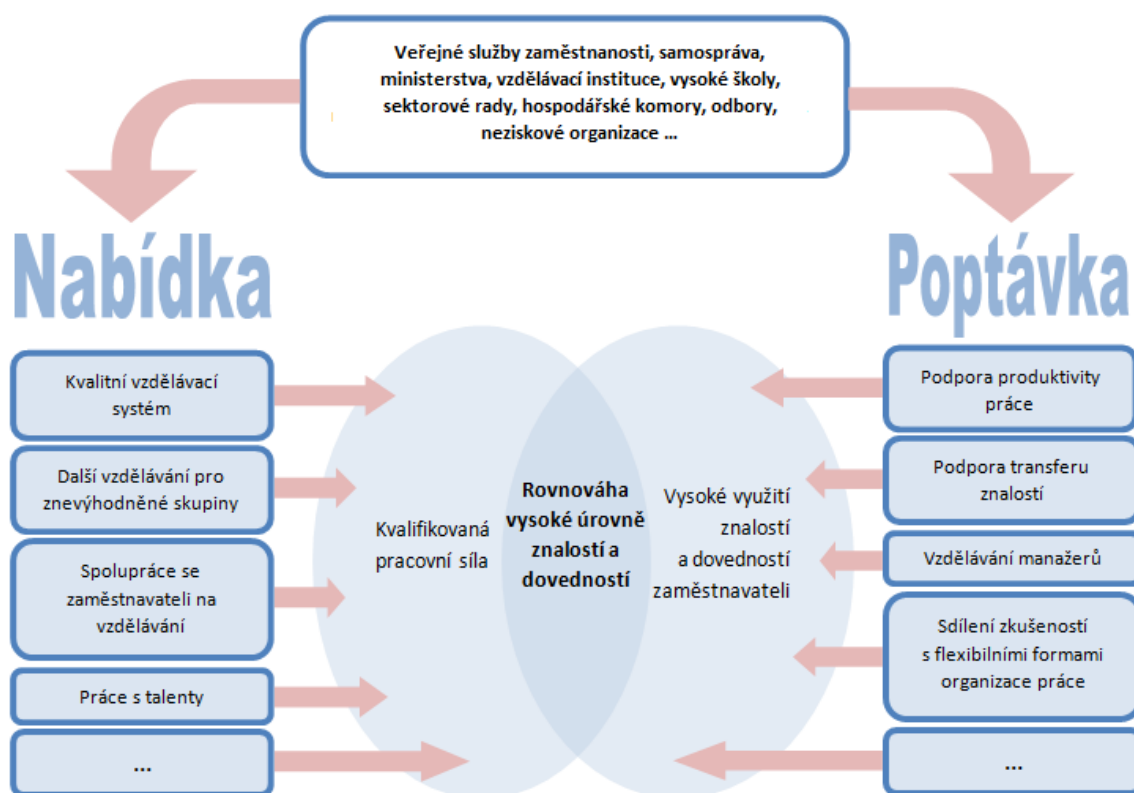
Zdroj: OECD 2014

Jednotlivé kraje v České republice vykazují rozličnou úroveň rovnováhy znalostí a dovedností. Největší úsilí by měly vyvinout kraje, které se nacházejí v rovnováze na nízké úrovni znalostí a dovedností (low skills equilibrium), jež bývá spojována se strukturálními problémy a nižší ekonomickou výkonností. Postavení zachycené na výše uvedeném grafu je však relativní, takže i u

krajů, které jsou v nejlepší pozici (Hlavní město Praha a Jihomoravský kraj), existuje stále prostor pro zlepšování.

Směřování k rovnováze na vysoké úrovni znalostí a dovedností (high-skills equilibrium) v kraji samozřejmě vyžaduje dlouhodobý a **vyvážený přístup k problematice znalostí a dovedností** spojený s koordinovaným strategickým úsilím **řady aktérů působících na národní, krajské i místní úrovni**, a to **jak na nabídkové, tak poptávkové straně**.

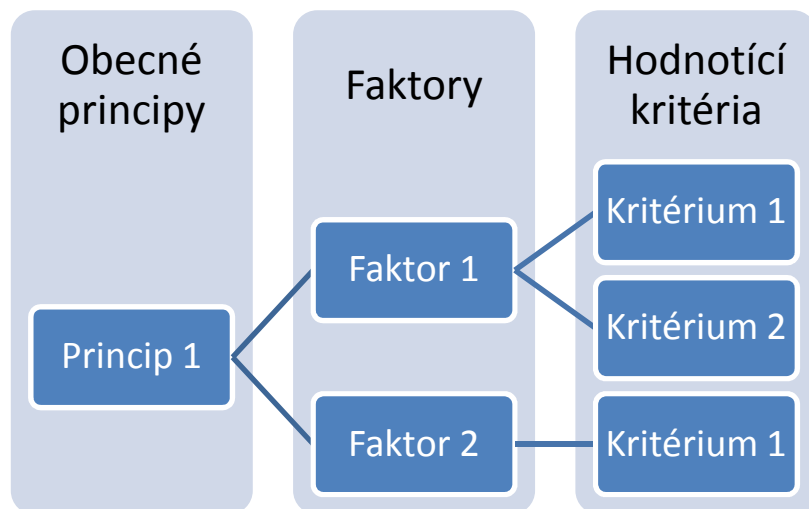
Schéma 1: Vyvážený přístup k problematice znalostí a dovedností – orientační schéma



Zdroj: Upraveno z FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Aktivity na straně nabídky a poptávky, které v důsledku spolupůsobení klíčových aktérů ovlivňují rovnováhu znalostí a dovedností, **jsou v centru pozornosti této metodiky**.

Schéma 2: Základní struktura metodiky



Základní **předpoklady pro vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu na krajské úrovni** jsou postaveny na **pěti uvedených obecných principech**. Tyto principy **jsou podmíněny skupinou faktorů**, což jsou právě důležité oblasti intervencí ovlivňujících nabídkovou nebo poptávkovou stranu znalostí a dovedností. Každý faktor je vyhodnocován pomocí sady **hodnotících kritérií**.

III. Způsob výběru faktorů a hodnotících kritérií

Klíčové principy, které byly na základě tří desítek let výzkumů OECD identifikovány jako základní předpoklady pro posilování kvality pracovních míst v dlouhodobém horizontu, jsou natolik obecné, že jsou přenositelné do všech zemí OECD včetně České republiky. Pokud se ale tyto principy dále konkretizují a odvozují se z nich podrobnější faktory (oblasti hodnotících kritérií), nemusí již některá kritéria zcela vyhovovat národnímu kontextu dané země.

Za účelem výběru faktorů relevantních pro Českou republiku se zrealizoval v listopadu 2014 průzkum mezi vybranými experty na regionální rozvoj, politiku zaměstnanosti a vzdělávací politiku. Vybrání byli zkušení praktici a vedoucí pracovníci zabývající se strategickými otázkami v uvedených oblastech veřejných politik. Jednalo se o pracovníky Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, zástupce soukromých vzdělávacích institucí, Ministerstva práce a sociálních věcí, Generálního ředitelství i krajských poboček Úřadu práce České republiky, strategických útvarů regionálního rozvoje krajských úřadů, včetně bývalých řídicích pracovníků těchto institucí. Celkem svůj názor vyjádřilo 12 expertů. S většinou těchto odborníků byl následně proveden strukturovaný rozhovor.

Experti měli možnost se vyjádřit k relevantnosti vytipovaných faktorů, u nichž bylo popsáno, z jakých kritérií se skládají. Tyto faktory a kritéria byly vytipovány na základě zkušeností s realizací projektu OECD LEED Local Job Creation v České republice.

Oslovení odborníci hodnotili důležitost jednotlivých faktorů pro kvalitu pracovních míst strukturovaným způsobem na stupnici 1 až 7. Dále měli možnost se komentářem vyjádřit ke každému faktoru a popisu různých aspektů jeho projevů, což se stalo základem pro konstrukci konkrétních hodnotících kritérií daného faktoru.

Box 1: Projekt OECD LEED Local Job Creation v České republice

Cílem projektu Local Job Creation, který probíhal v České republice od října 2012 do května 2014 pod koordinací Ministerstva pro místní rozvoj, bylo mezinárodně srovnat, jak přispívají instituce v regionech k posilování místní ekonomiky a kvality pracovních míst, a představit praktická doporučení, jak lépe podporovat zaměstnanost a hospodářský rozvoj na místní úrovni.

Projekt vycházel ze stejných principů jako tato metodika, byl ale zaměřen na mezinárodní srovnání a výměnu dobré praxe mezi zeměmi OECD.

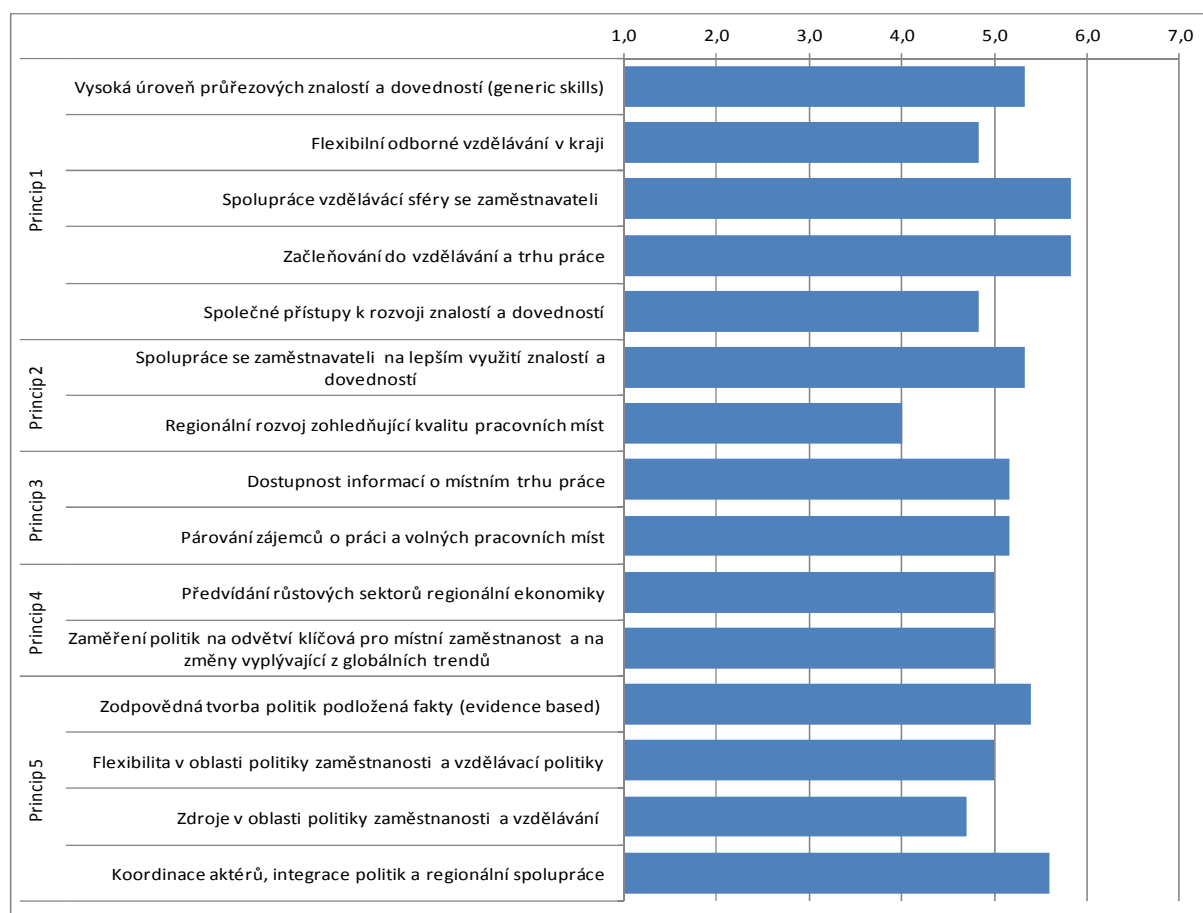
Hlavní výstupem projektu je závěrečná národní zpráva, která byla zveřejněna jako oficiální publikace OECD v květnu 2014. Zpráva obsahuje závěry podle klíčových oblastí pro zajištění kvality pracovních míst a obecná doporučení pro Českou republiku.

Na základě závěrečné zprávy byl zpracován neveřejný akční plán, který v detailnější podobě adresuje vypracovaná implementační doporučení konkrétním aktérům (ministerstva, Úřad práce ČR, kraje apod.). Akční plán byl rovněž prezentován na pracovních skupinách, které se podílely na přípravě českých strategických dokumentů pro finanční období EU 2014-2020.

Zdroj: http://www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-and-skills-strategies-in-the-czech-republic_9789264208957-en

Graf 2: Výsledky průzkumu mezi experty

Otázka: Jakou měrou mohou podle Vašich zkušeností dlouhodobě přispět uvedené faktory k tvorbě kvalitních pracovních míst?



Poznámka: 1 – nepřispěje, 2 – velmi omezeně, 3 – omezeně, 4 – částečně, 5 – výrazně, 6 – velmi výrazně, 7 – zcela zásadně
Výsledná hodnota je aritmetickým průměrem hodnot názorů jednotlivých respondentů.

Důležitým výsledkem tohoto průzkumu je skutečnost, že žádný faktor nebyl označen za takový, který ke kvalitě pracovních míst v dlouhodobém horizontu nepřispívá, a to ani podle jednotlivých názorů expertů.

Všechny navržené faktory se tedy staly základem pro tvorbu hodnotících kritérií. Na základě výsledků tohoto průzkumu byla vybrána a specifikována konkrétní hodnotící kritéria pro Českou republiku ke každému obecnému principu OECD. Jejich přehled je uveden v následující části.

IV. Vybrané faktory a hodnotící kritéria

V této části je uveden popis vybraných faktorů a hodnotících kritérií v členění podle klíčových principů OECD. U každého principu je uveden jeho stručný popis a obecná doporučení OECD pro realizátory veřejných politik na národní a místní úrovni, aby bylo zřejmé, jak velký je překryv navržených faktorů pro Českou republiku a doporučení OECD.

Je nutné poznamenat, že u uvedených principů se některá doporučení OECD opakují, např. doporučení ohledně flexibility vzdělávacího systému nebo potřeby regionálních dat a informací. Ve vybraných faktorech a hodnotících kritériích pro tuto metodiku se však tyto oblasti objevují samozřejmě pouze jednou. Přehled hodnotících kritérií je součástí přílohy č. 1.

Klíčový princip 1: Formování kvalifikované a adaptabilní pracovní síly podporuje vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu

Hospodářská krize odhalila skutečnost, že některé místní trhy práce se dokáží adaptovat lépe na vnější trendy a šoky než jiné. Pro lepší adaptační schopnost regionů je důležité, aby budoucí pracovní síla byla vybavena průřezovými znalostmi a dovednostmi, které jednotlivcům umožní snáze přecházet mezi jednotlivými odvětvími a podílet se na tvorbě inovací podle požadavků měnících se trhů. To vyžaduje silné zaměření na předškolní vzdělávání, kde se vytvářejí předpoklady pro tyto znalosti a dovednosti, a počáteční vzdělávání jako takové, kde je třeba integrovat rozvoj těchto kompetencí do vzdělávacích programů. Zároveň je nutné, aby místní populace měla přístup k efektivnímu dalšímu vzdělávání a podpoře místní zaměstnanosti během celého svého pracovního života, aby se byla schopna přizpůsobit specifickým novým požadavkům trhu práce skrze flexibilní systém celoživotního učení.

Vytváření kvalifikované a adaptabilní pracovní síly není jednoduchým úkolem s ohledem na demografické změny a rostoucí požadavky na mobilitu pracovníků. Je třeba mít společné strategie, které rovnovážně zohledňují různé cíle a integrují počáteční a další vzdělávání do flexibilní, ale pro místní populaci jasné, cesty ke znalostem a dovednostem k rozvoji místní ekonomiky.

Box 2: Obecná doporučení OECD ke klíčovému principu 1

Veřejné politiky na národní úrovni

- **Investujte do informací a dat.** Dostupnost informací a dat je klíčovým faktorem, který omezuje aktivnější přístup k problematice rozvoje lidských zdrojů na místní úrovni. Na národní úrovni leží hlavní zodpovědnost za dostupnost místně desagregovatelných dat pro co nejširší pokrytí různých aspektů lidských zdrojů, znalostí a dovedností.
- **Poskytněte flexibilitu místní úrovni při řízení vzdělávací politiky.** Místní aktéři mohou být ovlivněni v realizaci svých aktivit tak, aby směřovaly více ve prospěch dané lokality pouze tehdy, když se podílejí na formulování strategie na místní úrovni. Rozhodovací mechanismy na regionální a lokální úrovni jsou chybějícím článkem, který zamezuje dlouhodobému přístupu k rozvoji znalostí a dovedností s ohledem na místní potřeby.

Veřejné politiky na místní úrovni

- **Uplatňujte vyvážený přístup.** Vyvážený přístup k problematice znalostí a dovedností je zásadní. Iniciativy na rozvoj talentů by měly být rozvíjeny současně s budováním flexibilního vzdělávacího systému, podporou znevýhodněných skupin ve vzdělávání a jejich integrací do pracovního procesu a zvyšováním kvalifikovanosti těch, kteří zaměstnání mají.
- **Podporujte rozvoj průřezových znalostí a dovedností.** Investice do vzdělávání, které poskytuje silné průřezové znalosti a dovednosti, je nezbytná na všech úrovních vzdělávacího systému. Některé znevýhodněné skupiny mohou vyžadovat podporu při předškolním vzdělávání nebo v průběhu celého počátečního vzdělávání.
- **Podporujte sladěnou realizaci vzdělávání.** Počáteční a další vzdělávání by měly tvořit sladěný systém, který bude nabízet jasné cesty směřující k získání kvalitního zaměstnání. Vzdělávací systém a služby zaměstnanosti musí vytvářet reálné příležitosti ke zvyšování kvalifikace pro nezaměstnané.

Zdroj: FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Zvolené faktory a hodnotící kritéria

Faktor 1.1: Podpora vysoké úrovně průřezových znalostí a dovedností⁵

Tento faktor hodnotí, jak je dostupné předškolní vzdělávání a jaká je v kraji strategická orientace na předškolní vzdělávání, kde se formují předpoklady pro funkční gramotnost, úspěch ve vzdělávání a následně na trhu práce. Hodnotí se také, zda jsou k dispozici kurzy k posilování funkční gramotnosti u dospělých. Jak ukazují výsledky šetření PIAAC,⁶ část populace České republiky má nízkou funkční gramotnost, což znesnadňuje její uplatnění v pracovním i běžném životě. Na všech stupních počátečního vzdělávání by měly být podporovány vyšší průřezové znalosti a dovednosti (podnikavost, komunikace, leadership, týmová práce, řešení problémů aj.), které usnadňují přechod mezi zaměstnáními i odlišnými profesemi v různých odvětvích. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

1.1.1 Dostupnost předškolního vzdělávání

1.1.2 Posilování funkční gramotnosti

1.1.3 Podpora vyšších průřezových znalostí a dovedností ve vzdělávání

Faktor 1.2: Flexibilní odborné vzdělávání v kraji

Školy na sekundárním a terciárním stupni vzdělávání potřebují mít dostatečnou nabídku flexibilních forem vzdělávání pro potřeby zaměstnaných osob (dálkové studium, večerní kurzy), aby pracovníci měli možnost získat novou kvalifikaci, která jim umožní postup v zaměstnání nebo přechod do jiných perspektivních odvětví. Měly by existovat možnosti uznávání výsledků neformálního vzdělávání (pokrytí širokého okruhu kvalifikací a dostupnost center uznávání), které usnadňují zhodnocení znalostí a dovedností ve formě zaměstnavateli uznávané kvalifikace. Rovněž kvalifikacím

⁵ V souladu s terminologií OECD průřezové znalosti a dovednosti (generic skills) obsahují základní průřezové znalosti a dovednosti (basic skills), nebo též funkční gramotnosti, a vyšší průřezové znalosti a dovednosti (higher generic skills).

⁶ STRAKOVÁ, J., VESELÝ, A. (EDS.) (2013) Předpoklady úspěchu v práci a v životě. Výsledky mezinárodního výzkumu dospělých OECD PIAAC.

získaným v zahraničí by mělo být umožněno uplatnění v místních podmínkách. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

1.2.1 Dostupnost flexibilních forem vzdělávání pro potřeby zaměstnaných osob

1.2.2 Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a zahraničních kvalifikací

Faktor 1.3: Spolupráce se zaměstnavateli na vzdělávání

Počáteční vzdělávání by mělo z velké míry pokrývat kvalifikační potřeby regionálních zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé by měli spolupracovat s odbornými školami na praktické části výuky. Rovněž podnikové vzdělávání by mělo být rozšířené a podporované nejen celonárodními nástroji (např. v oblasti daňové), ale také místními iniciativami (např. zvyšováním sociální odpovědnosti firem). Úřad práce ČR by měl nabízet vzdělávání na míru zaměstnavatelům a měl by být schopen vyjít vstříc jejich potřebám, zejména v odvětvích, kde jsou nízké mzdy a nepříznivé pracovní podmínky, tedy i velká koncentrace rizikových skupin. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

1.3.1 Soulad vzdělávání a kvalifikačních potřeb zaměstnavatelů a spolupráce škol se zaměstnavateli

1.3.2 Podpora podnikového vzdělávání a vzdělávání zaměstnavatelům na míru

Faktor 1.4: Začleňování do vzdělávání a trhu práce

Rekvalifikace by měly být pro nezaměstnané dostupné (fyzicky i z hlediska kapacit kurzů). Opatření aktivní politiky zaměstnanosti by měla cílit na rizikové skupiny na místním trhu práce, ať už na úrovni kraje nebo jeho lokalit. Mimořádné zdroje by měly být věnovány na iniciativy pro řešení nezaměstnanosti mladých a jejich udržení ve vzdělávacím procesu. Právě u mladých lidí je velké riziko, že nezvládnutý přechod na trh práce přispěje k vytváření „ztracené generace“, která se bude pohybovat na sekundárním trhu práce v nejistých zaměstnáních. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

1.4.1 Dostupnost rekvalifikací

1.4.2 Zacílení intervencí na rizikové skupiny na místním trhu práce

1.4.3 Udržení mladých ve vzdělávacím procesu a řešení nezaměstnanosti mladých

1.4.4 Zapojení služeb zaměstnanosti a vzdělávacích institucí do aktivit v sociálně vyloučených lokalitách

Faktor 1.5: Společné přístupy k rozvoji znalostí a dovedností

Systematicky by měly být rozvíjeny nejen integrační aktivity a zvyšování úrovně znalostí a dovedností, ale také aktivity na přilákání a udržení talentů v kraji (studenti i špičkoví specialisté). Klíčoví aktéři by měli být schopni integrovat tyto tři oblasti do společné krajské strategie znalostí a dovedností (ať už se jmenuje jakkoliv), např. v regionální strategii rozvoje lidských zdrojů. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

1.5.1 Aktivity na přilákání a udržení talentů

1.5.2 Společné regionální strategie

Klíčový princip 2: Lepší využívání znalostí a dovedností podporuje vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu

V reakci na hospodářskou krizi řada intervencí na místích trzích práce kladla důraz na množství pracovních míst, resp. dostupnost jakýchkoliv pracovních míst. V delším horizontu je nutný důraz na kvalitu pracovních míst. Zaměstnavatelé musí lépe využívat znalosti a dovednosti lidských zdrojů, kterými disponují, což umožní zvyšovat produktivitu práce a současně zabezpečovat důstojné a stabilní výdělky a větší spokojenost pracovníků s prací. Místní aktéři mohou přispět k tomuto procesu prostřednictvím řady opatření jako například pobídkami pro zaměstnavatele k investicím do nových technologií a podporou efektivnějších forem organizace práce. Využívání prostředníků (např. zaměstnavatelských svazů) k působení veřejných institucí je velmi důležité, stejně jako strategie a mechanismy, které podporují poptávku po znalostech a dovednostech.

Box 3: Obecná doporučení OECD ke klíčovému principu 2

Veřejné politiky na národní úrovni

- **Odstraňte překážky pro větší důraz na kvalitu a udržitelnost pracovních míst.** To obnáší například změnu systému, kterým veřejné služby zaměstnanosti zprostředkovávají pracovní místa. Je potřeba, aby byla více upřednostňována kvalita zprostředkovaných pracovních míst (z hlediska výdělku, stability a perspektivy) před množstvím zprostředkovaných pracovních míst.
- **Zaveďte opatření usnadňující místním aktérům se zaměřit na využívání znalostí a dovedností.** Tato opatření jsou zásadní zejména pro lokality, které se potýkají s rovnováhou znalostí a dovedností na nízké úrovni (low skills equilibrium), kdy je poptávka po nízké úrovni znalostí a dovedností uspokojována nabídkou nízkých znalostí a dovedností.

Veřejné politiky na místní úrovni

- **Zakládejte místní partnerství i na subregionální úrovni.** Spíše než nabídkově (ve vzdělávací sféře) nebo poptávkově (v podnikatelské sféře) orientovaná partnerství je důležité vytvořit platformu pro vyvážený přístup ke vzdělávání a zaměstnanosti.
- **Vypracujte společné strategie,** které propojují nabídkové a poptávkové přístupy k problematice znalostí a dovedností. To se týká zejména lokalit, které se potýkají s rovnováhou znalostí a dovedností na nízké úrovni (low skills equilibrium).
- **Podporujte transfer znalostí a poskytněte technickou podporu ke zlepšení řízení lidských zdrojů a organizace práce.** To se týká zejména odvětví, která se potýkají s vysokou fluktuací kvůli nízkým mzdám a špatným pracovním podmínkám.
- **Podporujte účast řadových i vedoucích pracovníků v dalším vzdělávání.** Vzdělanější řídící pracovníci budou spíše vytvářet produktivní pracovní prostředí pro své zaměstnance.
- **Spolupracujte s odbory a prostředníky.** Nejen odbory mají zájem na vzdělávání a zlepšování organizace práce a pracovních podmínek. Ostatní prostředníci (zaměstnavatelské asociace, konzultantské firmy) mohou rovněž pomoci při vytváření iniciativ „prospívajících businessu“ a zprostředkování dohod mezi veřejným a soukromým sektorem.

- **Podporujte kvalitu pracovních míst v zakázkách, dostupnost dlouhodobého kapitálu a podporujte sociální podnikání.** Veřejné zakázky mohou sloužit k podpoře dlouhodobého uvažování místních firem, a tedy investicím do vzdělávání a využívání znalostí a dovedností. Dostupnost dlouhodobého financování a podpora sociálních podniků může rovněž zvýšit místní nabídku kvalitních pracovních míst.

Zdroj: FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Zvolené faktory a kritéria

Faktor 2.1: Spolupráce se zaměstnavateli na lepším využití znalostí a dovedností

Tento faktor hodnotí, zda existuje dostatečné povědomí o potřebě využívat znalostí a dovedností zaměstnaných pracovníků nebo zda existuje přímo strategie zaměřená na využití znalostí a dovedností ve firmách skrze podporu produktivity práce, lepší řízení lidských zdrojů a lepší organizaci práce. Zároveň by měla být podporována tvorba kvalifikačně náročnějších míst prostřednictvím podpory aplikovaného výzkumu a transferu technologií a znalostí. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

2.1.1 Podpora lepšího využití znalostí a dovedností a organizace práce

2.1.2 Podpora transferu technologií a aplikovaného výzkumu

Faktor 2.2: Regionální rozvoj zohledňující kvalitu pracovních míst

Strategie na přilákání investic do kraje by měla zohledňovat kvalitu pracovních míst (vznikat mají kvalitní, ne jakákoliv pracovní místa). Veřejné zakázky by měly podporovat sociální odpovědnost firem (např. zaměstnávání nezaměstnaných). Sociální podnikání by mělo být podporováno, jako součást ekonomických aktivit, které vytvářejí kvalitní pracovní místa. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

2.2.1 Investiční podpora kvality pracovních míst

2.2.2 Podpora sociálního podnikání a sociálně zodpovědné veřejné zakázky

Klíčový princip 3: Podporování kariérového rozvoje podporuje vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu

Kvalita pracovních míst vytvořených zaměstnavateli je důležitá, ale neméně důležité je zpřístupňovat tato pracovní místa místní populaci. Rozvíjející se místní ekonomika by neměla přispívat k dualizaci trhu práce a polarizaci místní populace mezi dobře placené kvalifikované a špatně placené nekvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé by měli nabízet příležitost rozvoje kariéry i pro nízkokvalifikované pracovníky a umožnit jim zvyšovat kvalifikaci a získat kvalifikovanější práci během svého pracovního života. Problém je, že zaměstnavatelé nejsou ochotni investovat do vzdělávání nízkokvalifikované pracovní síly, která je pro ně lehce nahraditelná. Vnitřní kariérové systémy podniků se stávají stále méně častými a pro nízkokvalifikované nedostupnými.

Systémy pro kariérový rozvoj nízkokvalifikovaných se tak snaží veřejné instituce v řadě zemí OECD vybudovat ve spolupráci se zaměstnavateli z vnějšku podniku. Externí kariérové řády a kariérové klastry jsou užitečnými nástroji pro spojení veřejných služeb zaměstnanosti, vzdělávacích institucí a odvětvových institucí za účelem vytvoření jízdní mapy pro vzdělávání nízkokvalifikovaných. Vytvářejí transparentnější trh práce a přispívají k lepšímu sladování nabídky a poptávky.

Box 4: Obecná doporučení OECD ke klíčovému principu 3

Veřejné politiky na národní úrovni

- **Podporujte flexibilitu nabídky vzdělávacích institucí** – místní aktéři by měli být schopni nabídnout programy a kurzy, které jsou modulární a přizpůsobitelné potřebám pracujících a účasti v odvětvových iniciativách pro rozvoj kariéry.
- **Spolupracujte s odvětvovými konsorcií a sektorovými orgány na zmapování nároků na jednotlivé profese uvnitř odvětví** a pomozte vytvářet transparentnější trh práce.

Veřejné politiky na místní úrovni

- **Vytvářejte externí kariérové klastry nebo řády**, které propojí profese do celistvého systému a poskytnou východisko pro kariérové poradenství a koordinaci místních vzdělávacích iniciativ. Nejlépe je vytvořit tento systém v rámci partnerské struktury.
- **Spolupracujte s místními vzdělávacími institucemi na rozvoji nabídky flexibilních forem vzdělávání**, aby pracovníci mohli snáze přecházet z jedné pracovní kariéry do druhé.
- **Založte sektorově nebo klastrově orientované zprostředkování práce v rámci veřejných služeb zaměstnanosti**, které poskytne podporu zaměstnaným i nezaměstnaným lidem, kteří si chtějí plánovat a realizovat profesní dráhu.

Zdroj: FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Zvolené faktory a kritéria

Faktor 3.1: Dostupnost informací o místním trhu práce

Klíčové profesní profily pro místní ekonomiku by měly být zmapovány (v rámci výzkumných projektů nebo regionálních observatoří trhu práce). Sektorové rady poskytují popisy pracovních míst na národní úrovni, ale tyto profily mohou mít krajská specifika. Profesní profily odrážejí požadavky trhu práce, ve kterých by se měli všichni aktéři na trhu práce orientovat. Informace o trhu práce by měly být dostupné všem aktérům na trhu práce pro jejich rozhodování (veřejné instituce, zaměstnavatelé, pracovníci studenti). Počáteční vzdělávání by mělo vybavit žáky a studenty základní orientací na trhu práce prostřednictvím vzdělávání a kariérového poradenství. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

3.1.1 Mapování klíčových profesních profilů pro místní ekonomiku a dostupnost informací o trhu práce

3.1.2 Poradenství pro volbu povolání a vzdělávání o trhu práce pro žáky a studenty

Faktor 3.2: Párování zájemců o práci a volných pracovních míst

Úřad práce ČR by měl zabezpečovat efektivní kariérové poradenství pro nezaměstnané, tedy pro skupinu, ke které má nejlepší přístup. Kariérové poradenství pro zaměstnané (osoby hledající možnosti rozvoje své kariéry) je rozděleno mezi řadu poskytovatelů (komerčních i nekomerčních). Mělo by ale být alespoň koordinované. Sektorové dohody by měly podporovat kariérový rozvoj v daném odvětví, tedy postup od méně kvalifikovaných pozic k těm kvalifikovanějším. To platí zejména v odvětvích s nízkými mzdami a horšími pracovními podmínkami, kde se soustřeďují pracovníci s nízkou kvalifikací. Česká republika má jednu z největších měr nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací.⁷ Úřad práce ČR by měl při zprostředkování zaměstnání zohledňovat více kvalitu a udržitelnost pracovních míst, a tedy preferovat místa s možností rozvoje kariéry před jakýmkoliv pracovním místem. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

3.2.1 Kariérové poradenství pro dospělé

3.2.2 Zprostředkování udržitelných pracovních míst a podpora kariérového rozvoje v klíčových odvětvích v kraji

Klíčový princip 4: Posilování nových oblastí ekonomického růstu podporuje vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu

Předvídání budoucích oblastí ekonomického růstu by mělo být v centru pozornosti místních strategií vzdělávání a podpory zaměstnanosti. Málokterá odvětví nepostihl úbytek pracovních míst během nedávné krize. Na druhou stranu existují oblasti, které nepochybně budou vytvářet více pracovních míst v nadcházejících letech a pro které je vhodné připravovat pracovní sílu již dnes. V kontextu klimatických změn a růstu cen energií je orientace na příležitosti „zeleného“ sektoru jednou z těchto budoucích možností. Stárnoucí populace vytváří pracovní příležitosti v oblasti zdravotní a sociální péče. Mimo tyto klíčové sektory je identifikace nových příležitostí kontinuálním procesem, kde je nutné brát na zřetel nejen externí trendy, ale také místní aktiva a komparativní výhody z nich plynoucí, a flexibilně se specializovat.

Box 5: Obecná doporučení OECD ke klíčovému principu 4

Veřejné politiky na národní úrovni

- **Definujte sektor „zelených“ pracovních míst.**⁸ Zjistěte, kde jsou současné oblasti s největší uhlíkovou stopou a plýtváním energií a jak se to projevuje na profilech profesí. Zjistěte, která odvětví porostou a která budou upadat.
- **Poskytněte místní úrovni vedení v oblasti budoucích vzdělávacích potřeb v nových odvětvích.**

⁷ MPSV (2014) Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020

⁸ Zelená pracovní místa lze však chápat jako pracovní místa, která určitým způsobem přispívají k zachování nebo obnově životního prostředí. Mohou zahrnovat pracovní místa, která pomáhají chránit ekosystémy a biologickou rozmanitost nebo snižovat spotřebu energie a surovin nebo snižovat množství odpadu a znečištění.

- **Zajistěte, aby národní opatření reagovala na obecnější trendy** (např. změny klimatu nebo stárnutí populace) a aby podporovala tvorbu kvalitních pracovních míst a příležitostí pro relevantní vzdělávání.
- **Podporujte větší flexibilitu odborného vzdělávání**, aby místní poskytovatelé vzdělávání mohli přizpůsobit vzdělávací programy potřebám nově rostoucích odvětví.

Veřejné politiky na místní úrovni

- **Zmapujte existující „zelená“ pracovní místa a dovednosti v místní ekonomice** za účelem stanovení rozvojových priorit a vzdělávacích cílů. Zjistěte, která místní odvětví porostou a která budou upadat.
- **Podporujte tvorbu kvalitních pracovních míst v perspektivních rostoucích odvětvích.** Prostor je zejména ve veřejných službách, kde se může vliv veřejných politik projevit bezprostředně. Podpora kvality pracovních míst může obnášet změnu definic pracovních pozic nebo zvyšování kvalifikace nízkokvalifikované pracovní síly.
- **Podporujte rozvoj ekonomiky založený na flexibilní specializaci.** Oceňte a budujte si místní aktiva, ale sledujte, jak mohou být nejlépe využívána a diversifikována v kontextu probíhajících globálních změn.

Zdroj: FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Zvolené faktory a kritéria

Faktor 4.1: Předvídání růstových sektorů regionální ekonomiky

V kraji by měly existovat (rozvojové, inovační, specializační) strategie identifikující klíčové růstové sektory založené na regionální komparativní výhodě a strategie zabývající se příležitostmi a hrozbami globálních trendů (stárnutí populace, snižování vlivů na životní prostředí apod.), které se projeví ve všech krajích bez ohledu na jejich specializaci. K dispozici by měly být i prognózy kvalifikačních potřeb na krajské úrovni, které by ukazovaly, jak se bude ve střednědobém horizontu vyvíjet trh práce, a jak by se měly následně zaměřit vzdělávací programy. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

4.1.1 Strategie pro klíčová současná a budoucí růstová odvětví

4.1.2 Předvídání kvalifikačních potřeb na krajské úrovni

Faktor 4.2: Zaměření politik na klíčová místní odvětví a globální trendy

Možnosti vzdělávání a podpory zaměstnanosti by se měly orientovat nejen na klíčová regionální odvětví, ale dostatečně také na nové růstové sektory. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

4.2.1 Vzdělávání a podpora zaměstnanosti v klíčových místních odvětvích

4.2.2 Využití příležitostí globálních trendů ve vzdělávání a podpoře zaměstnanosti

Klíčový princip 5: Řádná správa veřejných věcí na úrovni kraje podporuje vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu

Pro efektivní fungování výše uvedených principů, které jdou převážně napříč jednotlivými politikami, je potřeba budovat dobře fungující veřejnou správu na místní úrovni. Ekonomická krize ukázala, že resortismus a dílčí krátkodobé intervence se stávají luxusem, který si moderní ekonomika nemůže nadále dovolit. K udržitelnému rozvoji na místní úrovni je potřeba silného vedení a efektivních mechanismů místní správy, které budou integrovat jednotlivé oblasti politik směrem ke společným cílům. K tomu je potřeba efektivních integrovaných strategií s omezenou sadou jasně vymezených priorit definovaných na základě prokazatelných faktů získaných z místních dat, široké partnerstvího mezi veřejným a soukromým sektorem v oblasti formování strategických iniciativ i jejich realizace, silného vedení a budování kapacit na místní úrovni, vytváření důvěry a budování sociálního kapitálu a dlouhodobé orientace a vize.

Box 6: Obecná doporučení OECD ke klíčovému principu 5

Veřejné politiky na národní úrovni

- **Budujte kapacity a současně zvyšujte jejich zodpovědnost.** Aby mohli místní aktéři efektivně řešit místní problémy, musí mít důvěru, že zvládnou aktivně řešit problémy v místních partnerských strukturách. Kapacity se musí vytvářet získáváním praktických zkušeností (learning by doing).
- **Podporujte podnikavost.** Citlivý přístup k řízení rizik na místní úrovni je nezbytný pro dosažení vyšší míry tolerance k rizikům souvisejícím s vytvářením opravdu inovativních přístupů na místní úrovni.
- **Zvyšujte horizontální odpovědnost.** Ke snížení vlivu národních politik neberoucích do úvahy místní specifika může být horizontální zodpovědnost (skrže místní partnerské struktury) důležitým doplňkem vertikálního řízení. Stanovování meziresortních cílů na národní úrovni může také přispět k těsnější integraci politik na místní úrovni.
- **Místně desagregovatelná data a informace jsou zásadní.** Společné a koordinované plánování vyžaduje data a na nich založenou expertní znalost místních poměrů, což může napomoci při stanovování společných měřitelných strategických cílů na místní úrovni.

Veřejné politiky na místní úrovni

- **Zajistěte jasnou prioritizaci cílů.** Místní strategie musí být založené na realistickém zhodnocení místních silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí a zároveň na realistickém odhadu vlastní schopnosti aktérů provést skutečnou změnu.
- **Podporujte neformální vazby mezi aktéry z různých oblastí politik.** Vytváření vzájemné důvěry je klíčovým předpokladem pro snižování transakčních nákladů a podněcování podpory pro nové iniciativy.
- **Zajistěte jasné vymezení rolí a zodpovědnosti.** Prvním krokem k rozvoji společných místních iniciativ je revize kompetencí a aktivit jednotlivých aktérů prováděných v dané lokalitě.
- **Podporujte spolupráci v rámci sektorů a klastrů** coby mechanismů, které generují společné místní přístupy s účastí zaměstnavatelů.

- **Budujte místní ekonomiku na vzájemné důvěře.** Sociální kapitál založený na husté síti vazeb místních aktérů může být klíčem ke sdílení znalostí a inovací potřebných k hospodářskému rozvoji.

Zdroj: FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b)

Zvolené faktory a kritéria

Faktor 5.1: Zodpovědná tvorba politik podložená fakty

Data o kraji a jeho lokalitách by měla být v dostatečně podrobné struktuře k dispozici pro vytváření informační báze. Pro dosažení lepších výsledků sladěním politik v kraji je důležité, aby se rozsah politik v kraji kryl s oblastí dojížděky za prací. Dále je nutné koordinovat i politiky mezi kraji. Data by měla sloužit k tvorbě kvalitních evaluací politik (evaluační báze věrohodně podložených informací – angl. evidence base). Evaluace by měly být součástí kontinuálního zlepšování politik a strategií, u kterých existuje jasná zodpovědnost realizátorů politik za dosažené (měřitelné) výsledky. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

5.1.1 Dostupnost místních dat a schopnost administrace v území dojížděky za prací

5.1.2 Tvorba evaluací

5.1.3 Využití evaluací k vyhodnocování politik a zodpovědnost za výsledky

Faktor 5.2: Flexibilita v oblasti politiky zaměstnanosti a vzdělávání

Flexibilita v realizaci politik je předpokladem k tomu, aby bylo možné uspokojovat specifické místní potřeby. Krajská a lokální pracoviště Úřadu práce ČR by tedy měla mít dostatečnou autonomii ve svém strategickém zaměření, tvorbě a přizpůsobení opatření podle lokálních podmínek, spravování rozpočtu, výběru cílových skupin a kontrahování služeb. Hodnocení krajského/místního pracoviště ÚP ČR by mělo zohledňovat výsledky dosažené na regionálním/lokálním trhu práce.

U vzdělávacích institucí (škol na sekundárním a terciárním stupni vzdělávání) flexibilita znamená, že se potřeby krajského trhu práce dostatečně promítají do školních vzdělávacích programů. Poskytovatelé dalšího vzdělávání by zase měli být schopni flexibilně reagovat na krátkodobé vzdělávací potřeby vyplývající ze situace na trhu práce. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

5.2.1 Flexibilita v implementaci politiky zaměstnanosti

5.2.2 Flexibilita vzdělávacích institucí

Faktor 5.3: Zdroje v oblasti politiky zaměstnanosti a vzdělávání

Dostatečné zdroje jsou předpokladem pro jakoukoliv místní intervenci. Krajská a lokální pracoviště ÚP ČR, a stejně tak i veřejné vzdělávací instituce, by měly disponovat dostatečným stavem personálu s dostatečnou úrovní znalostí a dovedností a potřebnými finančními zdroji k efektivní implementaci národních politik i vlastních regionálně/lokálně zaměřených programů. Soukromí

poskytovatelé dalšího vzdělávání by měly mít v kraji dostatečnou poptávku ze strany veřejných i soukromých subjektů, která jim umožní rozvoj. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

5.3.1 Zdroje místních pracovišť ÚP ČR

5.3.2 Zdroje veřejných vzdělávacích institucí

5.3.3 Zdroje organizací v dalším vzdělávání

Faktor 5.4: Koordinace aktérů, integrace politik a regionální spolupráce

K dosažení výsledků v oblasti tvorby kvalitních pracovních míst je potřeba koncentrovat aktivity a veřejné zdroje. Je nutné integrovat další aktéry do realizace politiky zaměstnanosti i vzdělávací politiky. ÚP ČR by měl při realizaci politiky zaměstnanosti v kraji efektivně spolupracovat s ostatními subjekty (regionální veřejné instituce, neziskový sektor, sociální partneři ad.). Stejně i vzdělávací instituce veřejného a soukromého sektoru by měly být schopné spolu komunikovat a případně i sladovat své aktivity. Důležitá je komunikace mezi zástupci veřejných politik. Zástupci politik regionálního rozvoje, zaměstnanosti a vzdělávání by mezi sebou měli udržovat vysokou úroveň (neformální) komunikace a zároveň intenzivně komunikovat se soukromým sektorem.

Klíčoví aktéři v kraji by se měli zapojovat do permanentních sítí či partnerství (pakty zaměstnanosti, rady pro rozvoj lidských zdrojů) a dočasných partnerství (např. v projektech). Samotná existence partnerské struktury sice není zárukou koordinovaného postupu, ale vytváří k tomu předpoklady skrze budování sociálního kapitálu. Klíčové aktéry v kraji by měli být zapojeni do tvorby společných strategií, kde získají svou roli a zodpovědnost. Je důležité, aby společné strategie vyúsťovaly v konkrétní projekty a akce s konkrétními výsledky. Vybrána byla tato hodnotící kritéria:

5.4.1 Spolupráce při realizaci politiky zaměstnanosti a vzdělávací politiky

5.4.2 Úroveň komunikace mezi zástupci veřejných politik

5.4.3 Komunikace zástupců veřejných politik se soukromým sektorem

5.4.4 Místní partnerství a zapojení klíčových aktérů

5.4.5 Integrace místních strategií

V. Metoda hodnocení podle kritérií

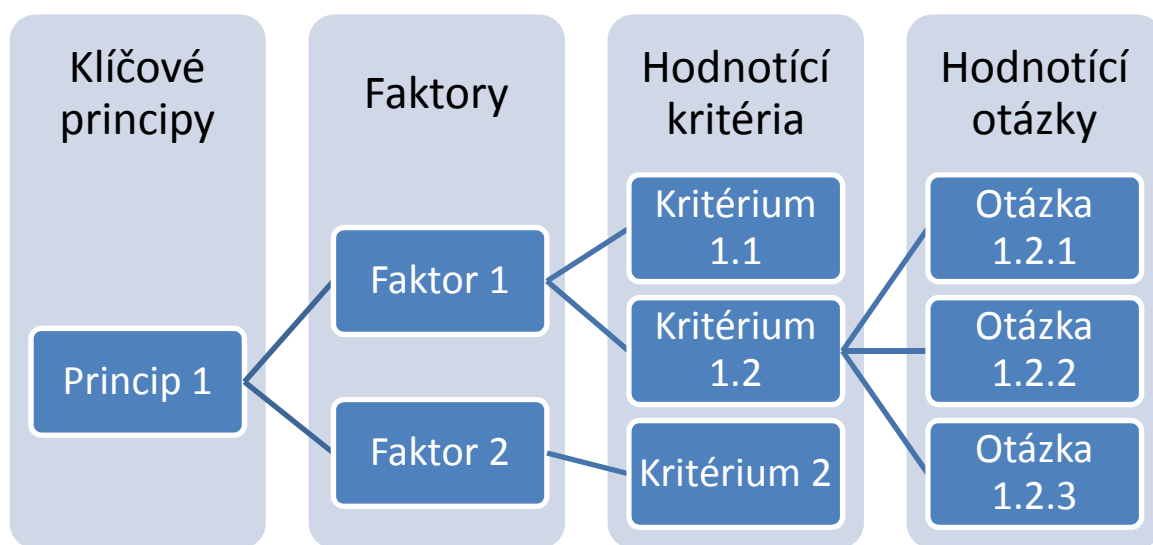
Vybraná kritéria hodnocení předpokladů pro tvorbu kvalitních pracovních míst pocházejí z řady různých oblastí veřejných politik. Problematika kvalitních pracovních míst je velice široká a komplexní. Tak specifický průřezový pohled na místní úrovni nebývá běžný. Z toho vyplývá, že ve většině případů **je obtížné na úrovni krajů a nižších administrativních jednotek nalézt tvrdá data, kterými by bylo možné hodnotící kritéria podepřít.** V některých případech se jedná o tak specifická kritéria, pro něž neexistují údaje vůbec. Typickým příkladem může být oblast vytváření sociálního kapitálu v klíkových institucích a budování předpokladů pro spolupráci prostřednictvím neformální komunikace, která je hodnocena podle četnosti kontaktů mezi institucemi. Nezbyvá tedy než **získat vstupní údaje pro hodnocení na základě názorů vybraných aktérů a expertů na jednotlivé oblasti, tedy kvalitativními metodami.**

Pro větší přehlednost a potřebu srovnání hodnotících kritérií mezi kraji je nutné kvalitativní vstupy od oslovených aktérů a expertů **kvantifikovat vhodnou metodou.** Je zřejmé, že pro kvalitní výstup hodnocení je potřeba kvalitních vstupů, kvalitního sběru dat pro tyto vstupy, stejně jako kvalitního zpracování výstupů pomocí vhodné metody.

Jako vhodná metoda pro zpracování a prezentaci výsledků se jeví tzv. **výsledková tabulka (scorecard).**⁹ Výsledková tabulka umožňuje **zobrazit míru naplnění kritérií pomocí kvantitativní škály** u každého kritéria. Kvantifikace kritérií pak umožňuje další statistické zpracování, např. tvorbu průměrů za ČR, srovnávání mezi kraji, srovnávání výsledků v čase apod.

Navržený scorecard je rozčleněn podle **5 klíčových principů na 15 hodnocených oblastí a 38 hodnotících kritérií a 104 hodnotících otázek.** Každému kritériu je přiřazena hodnota na stupnici od 1 do 5. Hodnota 1 znamená, že předpoklady pro tvorbu kvalitních pracovních míst v daném kritériu nejsou naplněny. Hodnota 5 naopak znamená, že tyto předpoklady jsou splněny v maximální míře.

Schéma 3: Hierarchická struktura scorecardu



⁹ Tato metoda je volně inspirovaná praktickými aplikacemi Balanced Scorecard (vyváženého systému ukazatelů výkonnosti) v soukromé sféře.

K výpočtu skóre je nutné získat vstupní data. Metoda sběru dat musí odpovídat požadavkům na výstupy a způsobu zpracování vstupních údajů. Jako nejvhodnější se jeví **získání vstupních údajů pomocí řízených rozhovorů**.

Ke každému hodnoticímu kritériu jsou stanoveny 2 a více uzavřených hodnotících otázek. Ke každé otázce je přiřazen 1 nebo více typů klíčových aktérů, kteří mají poskytnout vstupy pro ohodnocení dané otázky. Kromě strukturovaného výsledku otázky podle nabízených možností odpovědi a), b), c)... je součástí také prostor pro komentář a zdůvodnění výsledku otázky.

Pro každou otázku musí poskytnout vstupy alespoň 2 dotazovaní aktéři či experti, aby se omezilo možné silné subjektivní zkreslení výsledku. Tazatel-analytik je zodpovědný za zaznamenání odpovědi. V případě rozporu odpovědí se postupuje podle následující kapitoly této metodiky.

Velice důležité je si uvědomit, že scorecard není dotazník! Otázky jsou určeny pro tazatele-analytika, nikoliv pro respondenty. Zatímco dotazník je nástrojem hromadného sběru dat pro jednu cílovou skupinu, scorecard je metoda zaznamenávání výsledků, kde vstupy pocházejí od různých cílových skupin průzkumu a výsledky zaznamenává tazatel-analytik.

Scorecard slouží ale jako východisko pro přípravu na řízené rozhovory. Tato příprava obnáší výběr konkrétních aktérů a expertů podle typologie uvedené v příští kapitole a výběr relevantních otázek pro rozhovor. Tazatel-analytik musí přeformulovat vybrané otázky na otevřené v zájmu toho, aby se z rozhovoru vytěžilo co největší množství informací pro komentáře a zdůvodnění odpovědi. **Komentáře a zdůvodnění jsou důležitým zdrojem informací pro identifikaci příkladů dobré praxe,** proto je vedení rozhovoru pomocí otevřených otázek tak důležité.

Kompletní seznam otázek s označení vytipovaných klíčových aktérů u každé otázky a návodu ke komentářům je uveden v příloze č. 1.

Otázky byly prověřeny pilotním sběrem dat a vyhodnocením v Ústeckém a Jihomoravském kraji. Cílem bylo ověřit srozumitelnost otázek, jejich odstupňování pro přepočítání na skóre, a také interpretovatelnost získaných výsledků. Na základě pilotního průzkumu došlo ke konečné úpravě otázek. Výsledky pilotního ověření jsou uvedeny rovněž v příloze č. 2.

VI. Aplikace metodiky

V této části je popsán celý jeden hodnotící cyklus aplikace metodiky pro vytvoření výstupů mapujících míru naplnění jednotlivých hodnotících kritérií v krajích ČR. V zásadě má celý hodnotící cyklus tři fáze: 1) přípravnou fázi, 2) fázi sběru dat (terénní šetření) a 3) vyhodnocovací fázi.

Přípravná fáze

Prvním krokem této fáze je **vytvoření kvalifikovaného týmu pro realizaci terénního šetření a následné analýzy**. Cílem terénního šetření je sebrat ve vybraných krajích vstupní údaje potřebné k vyhodnocení předpokladů pro vytváření kvalitních pracovních míst v dlouhodobém horizontu pomocí scorecardu a ke zpracování komparativní analýzy. Základními požadavky na terénní šetření je, aby údaje byly sebrány v dobré kvalitě, dostatečném množství podle požadavků této metodiky (dva názory ke každé hodnotící otázce) a v co nejkratším čase. Požadavek na krátký čas vychází z potřeby získat srovnatelné údaje ze všech krajů.

Box 7: Požadavky na realizační tým a jeho členy

Realizační tým by měl prokázat znalost klíčových hráčů v kraji, schopnost koordinace hodnotícího cyklu s ohledem na zajištění srovnatelnosti sbíraných údajů a schopnost využívání doplňkových zdrojů informací k přípravě na rozhovory a k analýzám.

Vedoucí týmu – metodik

Měl by mít vysokoškolské vzdělání, nejlépe v oboru ekonomie nebo sociální politiky. Měl by mít dlouhodobou praxi v oblasti výzkumu trhu práce a vzdělávání, prokazatelnou znalost politiky zaměstnanosti a vzdělávací politiky (např. na základě publikací) a prokazatelnou zkušenost s tvorbou strategických dokumentů a regionálních analýz. Metodik by také měl mít zkušenost s řízením výzkumných projektů pro potřeby veřejné správy, prokazatelnou na základě referencí, zejména projekty zaměřené na tvorbu evaluačních systémů nebo indikátorů.

Tazatel – analytik

Měl by mít vysokoškolské vzdělání, nejlépe v oboru ekonomie nebo sociální politiky. Měl by mít praxi v oblasti výzkumu trhu práce a vzdělávání, prokazatelnou znalost problematiky politiky zaměstnanosti a vzdělávací politiky, dále prokazatelnou zkušenost s tvorbou analýz trhu práce a prokazatelnou zkušenost s vedením řízených rozhovorů pro výzkumné potřeby veřejných institucí.

Z pracnosti jednotlivých činností terénního šetření (odhady jsou uvedeny níže) a rozsahu aktivit vyplývají požadavky na personální zajištění realizačního týmu z hlediska počtu a kvalifikace realizátorů šetření. Je zřejmé, že pokud mají být získány vstupní údaje většího množství (nebo ze všech) krajů, nemůže **celkový objem práce zastat pouze jedna osoba, ale tým osob s potřebnou kvalifikací**. Na počtu kvalifikovaných osob podstatně závisí celková doba realizace, protože sběr dat lze samozřejmě provádět paralelně v různých krajích. Je vhodné, aby všechny rozhovory v daném kraji realizoval jeden tazatel-analytik kvůli lepšímu pochopení souvislostí mezi zjištěnými informacemi.

Součástí přípravy realizačního týmu je **jednodenní školení všech tazatelů-analytiků**. Toto školení je nezbytné zejména k tomu, aby byly všichni tazatelé-analytici schopni získávat a

interpretovat informace stejným způsobem a výsledky za kraje byly srovnatelné. Přípravu školení zajistí metodik.

Dalším krokem je **vytvoření plánu rozhovorů**, což obnáší vytipování klíčových aktérů a konkrétních respondentů v daném kraji a vytvoření plánu rozhovorů podle počtu krajů a počtu tazatelů-analytiků.

Tabulka 1: Typologie klíčových aktérů pro výběr respondentů

Typ klíčového aktéra	Zkratka	Potenciální respondenti
Zástupci politiky zaměstnanosti na krajské úrovni - veřejné služby zaměstnanosti	ÚP_R	krajská pobočka Úřadu práce ČR
Zástupci vzdělávací politiky na krajské úrovni	VZDEL_R	odbor školství krajského úřadu
Zástupci organizací působících v dalším vzdělávání	VET	zástupci Asociace institucí vzdělávání dospělých, zástupci významných vzdělávacích organizací v kraji
Zástupci akademické sféry v kraji	UNIV	zástupci významných vysokých škol v kraji, např. vedoucí kariérového centra
Zástupci zaměstnavatelské sféry v kraji	ZAM	zástupci krajské hospodářské komory, zástupci zaměstnavatelských svazů, zástupci významných odvětví v kraji (sektorové rady), zástupci jednotlivých významných zaměstnavatelů
Zástupci politiky regionálního rozvoje na krajské úrovni	REG_R	odbor regionálního rozvoje a strategií krajského úřadu
Partnerské struktury v kraji	PARTN	vedoucí představitelé rad pro rozvoj lidských zdrojů, vedoucí představitelé paktů zaměstnanosti
Vládní agentury působící v oblasti sociální integrace	VLAD_S	zástupci Agentury pro sociální začleňování
Zástupci nevládního neziskového sektoru v oblasti sociální integrace	NEZISK_S	místní organizace pracující v sociálně vyloučených lokalitách, např. Člověk v tísni
Ostatní organizace významně ovlivňující místní rozvoj	-	krajská síť místních akčních skupin, zástupci měst a obcí, regionální rozvojové agentury, inovační centra, CzechInvest ...

Tazatel-analytik musí na základě hodnotících otázek, typologie klíčových aktérů a znalosti klíčových aktérů v daném kraji **vytipovat konkrétní respondenty**. Ke každé otázce ve scorecardu je doporučen typ klíčových aktérů, který by mohl poskytnout relevantní vstupy pro ohodnocení dané otázky (označení odpovědi). U každé otázky poskytují vstupy alespoň dva experti, ale za označení odpovědi a její zdůvodnění je zodpovědný tazatel-analytik.

Základní požadavky na respondenty jsou:

- **Přístup k relevantním informacím**
Respondent musí mít přístup k aktuálním informacím o hodnocené oblasti.
- **Autorita reprezentující klíčového aktéra**
Respondent by měl být významná osoba zastupující klíčového aktéra. Může se jednat o vedoucího pracovníka určitého organizačního útvaru nebo o uznávanou osobnost, která má nebo měla k dané organizaci přímý vztah (např. bývalý ředitel, nyní poradce apod.).
- **Zkušenost a nadhled**
Respondentem by měla být zkušená osoba působící v oboru delší dobu. K odpovědi na řadu otázek je třeba širokých znalostí, zkušeností, nadhledu a strategického uvažování za hranicemi každodenní rutiny.
- **Praktická zkušenost s hodnocenou oblastí**
Respondent by měl být praktik, který má také přímou zkušenost s nějakou aktivitou v oblasti, kterou hodnotí. Například by se mělo jednat o člověka, který se podílel na tvorbě určité strategie nebo se účastnil významného projektu, který danou oblast ovlivňuje. Samozřejmě nelze ale předpokládat, že bude mít respondent zkušenost a detailní znalost všeho, co je předmětem dotazování.

Při výběru respondentů by měl tazatel-analytik preferovat vždy výběr různých typů klíčových aktérů k otázkám, kde je doporučeno vybírat z více typů klíčových aktérů. Tento přístup je naprosto zásadní u otázek, kde se hodnotí např. intenzita kontaktů mezi různými institucemi. Zde by měl být zachycen názor z obou stran komunikujících institucí.

Dalším krokem je **sjednání rozhovorů**. Rozhovory se můžou uskutečnit osobní nebo telefonickou formou, přičemž preferovaná je osobní forma kvůli většímu soustředění respondenta. S některými aktéry bude rozhovor poměrně velmi obsáhlý, například v případě zástupců krajské pobočky Úřadu práce ČR, proto není telefonická forma příliš vhodná. V každém kraji se uskuteční 10 – 15 rozhovorů, přičemž celková doba, během které je možné uskutečnit všechny rozhovory, přesáhne pravděpodobně jeden měsíc.

Příprava na rozhovor **obnáší shromažďování informací potřebných pro rozhovor za účelem bližšího poznání místního kontextu a informací vztahujících se ke kraji i respondentům samotným**. Tazatel analytik musí být schopen se dostatečně dobře zorientovat ve specifikách a problémech vzdělávání a trhu práce v daném kraji, aby byl schopen převést hodnotící otázky na otázky pro konkrétního respondenta (viz níže). K tomu mu dopomůže studium veřejně informačních zdrojů.

Box 8: Vybrané zdroje informací o vzdělávání a trhu práce v krajích

Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Tyto analýzy zpracovává MPSV za celou ČR dvakrát ročně od roku 1997. Obsahují hlavní tendence ve vývoji zaměstnanosti a nezaměstnanosti, rozbor zaměstnanosti, analýzy nezaměstnanosti, včetně vyhodnocení dat o volných pracovních místech, vyhodnocení politiky zaměstnanosti, mezinárodní srovnání a očekávání ve vývoji zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Zaměstnanost a nezaměstnanost jsou analyzovány i v regionální struktuře. Z hlediska informací o potřebách trhu práce jsou zde obsaženy informace o uspokojené i neuspokojené poptávce podle jednotlivých odvětví, profesí a vzdělanosti.

http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace

Statistická ročenka trhu práce

Statistická ročenka trhu práce vydávaná pravidelně MPSV vždy v průběhu prvního pololetí následujícího roku. Je k dispozici od roku 2006. Zde v ní uveřejněné časové řady jednotlivých ukazatelů již od roku 1990 se stručným komentářem, rozbor situace na trhu práce v daném roce a regionální statistiky trhů práce v ČR.

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro>

Analýza trhu práce v krajích

Krajské pobočky Úřadu práce ČR zpracovávají ročně analýzu krajského trhu práce. Tato analýza obvykle obsahuje rozbor zaměstnanosti a poptávky zaměstnavatelů, nezaměstnanosti podle okresů a problémových skupin, informace o realizaci aktivní politiky zaměstnanosti, včetně projektů ESF, a prognózu na další období a strategického zaměření APZ.

<http://portal.mpsv.cz/upcr/kp>

Ročenka statistiky trhu práce

Ročenku statistiky trhu práce vydává Český statistický úřad od roku 2009. Publikace se zabývá nejdůležitějšími trendy na českém trhu práce na základě dat získaných z různých statistických zdrojů, vedle tabulkových přehledů obsahuje také analýzu delších trendů vývoje. Publikace přináší ve srovnání s informacemi publikovanými MPSV některé nové informace o vývoji volných pracovních míst. Informace z oblasti práce a sociální statistiky, kam tato publikace spadá, publikuje ČSÚ souhrnně na stránce <http://www.czso.cz/skolstvi>.

<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3111-10>

Statistická ročenka školství

Statistická ročenka školství, publikovaná MŠMT, obsahuje informace o školství v České republice z různých oblastí – výkony školství, zaměstnanci a mzdové prostředky a financování školství. Kromě standardních výstupů za daný školní / kalendářní rok je součástí souboru ročenek i Vývojová ročenka školství, kde jsou dostupné základní ukazatele v časové řadě a regionálním členění.

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/rocenky>

Infoabsolvent

Informační Systém o uplatnění Absolventů škol (zkráceně ISA+), spravovaný Národním ústavem pro vzdělávání, umožňuje optimální výběr ze vzdělávací nabídky, protože nabízí nejen údaje o oborech vzdělání či školách a jejich vzdělávací nabídce, ale tyto informace dále propojuje s dlouhodobými

poznatky o uplatnění absolventů škol na trhu práce a o potřebách zaměstnavatelů. Poskytuje informace pro volbu vzdělávací a profesní dráhy a zvyšuje informovanost o oborech vzdělání a perspektivách uplatnění nejen mezi studenty, ale i mezi výchovnými-kariérovými poradci, učiteli, managementy škol, pracovníky úřadů práce a dalších státních institucí a zaměstnavateli.

<http://www.infoabsolvent.cz>

DV Monitor

DV Monitor je portál, který poskytuje informace o dalším vzdělávání v České republice. DV Monitor shromažďuje řadu informací z různých zdrojů díky zapojení řady partnerských institucí, které spolupracují pod vedením Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Portál prezentuje různé pohledy na další vzdělávání skrze soubor indikátorů z dostupných zdrojů statistických dat o dalším vzdělávání. Indikátory poskytují přehled o situaci v oblasti dalšího vzdělávání na národní a regionální úrovni, vybrané indikátory představují srovnání ČR se zeměmi Evropské unie (EU-27, EU-15).

<http://www.dvmonitor.cz>

Budoucnost profesí

Portál Budoucnost profesí, provozovaný Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání Národního vzdělávacího fondu, přináší nejúplnější informace o budoucích trendech v ekonomice a jejich promítnutí do požadavků na profese a kvalifikace. Sekce Budoucnost profesí ukazuje šance na získání pracovního uplatnění v různých profesích a oborech vzdělání v příštích pěti letech. Sekce Sektorové studie je zaměřena na prezentaci výsledků zpracovaných sektorových studií, které detailně zkoumají vybrané části české ekonomiky a hledají souvislosti mezi změnami v ekonomice a poptávkou po pracovnících v horizontu 10 – 15 let. Sekce Vývoj v odvětvích přináší podrobné informace o minulosti a budoucnosti 41 odvětví české ekonomiky do r. 2020. Popisuje perspektivu odvětví, co na něj bude patrně působit a jak se to odrazí v nárocích na pracovní sílu a její odbornou úroveň. Na trhy práce v regionech ČR je zaměřena sekce Regionální analýzy. Trhy práce v jednotlivých regionech mají svůj specifický vývoj a požadavky na pracovníky.

<http://www.budoucnostprofesi.cz>

Prognóza trhu práce

Prognózu trhu práce zpracovává VÚPSV s využitím modelu, který porovnává nabídku pracovní síly s její poptávkou a vyhodnocuje napětí na trhu práce v horizontu pěti období pro skupiny vzdělávacích oborů a skupiny profesí. Jsou zpracovávány dva koeficienty napětí na trhu práce: vyhlídka na získání vhodného zaměstnání a vyhlídka na získání zaměstnance s tímto vzděláním. Prognóza je vytvořena pro celou ČR a pilotně pro Ústecký kraj.

<http://prognozatrhu prace.vupsv.cz>

Krajské strategické dokumenty

Řadu informací o vzdělávání a trhu práce v kraji lze získat ze zdrojů, na které odkazují strategické dokumenty kraje, zejména program rozvoje kraje a dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy, popř. strategie rozvoje lidských zdrojů apod.

V dalším kroku příprava na rozhovor spočívá:

- 1) v **přiřazení hodnotících otázek konkrétnímu vytipovanému respondentovi**. Brát do úvahy se musí, do jaké míry bude respondent schopen na otázku odpovědět, resp. vyjádřit svůj názor, a také to, aby se ke každé otázce získaly alespoň dva nezávislé názory.
- 2) v **uzpůsobení hodnotících otázek vybraným respondentům**. Znamená to převést otázky na otevřené, aby bylo možné získat z názorů co nejvíce informací pro zdůvodnění volby odpovědi ve scorecardu. Pokud je respondent specialistou na nějakou oblast, dá se předpokládat, že bude schopen poskytnout v této oblasti detailnější informace, zatímco v ostatních příbuzných oblastech bude jeho znalost nejspíše obecnější.

Box 8: Příklad úpravy hodnotících otázek pro terénní šetření

Otázka na flexibilitu služeb zaměstnanosti zní: „jak se místní potřeby projevují při stanovování strategie krajské pobočky ÚP ČR“ a má pět variant odpovědí. Tazatel-analytik v této podobě otázku a odpovědi respondentovi nepředkládá, ale na základě své znalosti politiky zaměstnanosti ji přeformuluje na několik otázek.

Flexibilita v oblasti politiky zaměstnanosti a vzdělávací politiky		
• Flexibilita v implementaci politiky zaměstnanosti		
Jak se místní potřeby projevují při stanovování strategie krajské pobočky ÚP ČR ?		
	a	Strategie na úrovni kraje se nestanovuje.
	b	Formálně se strategie na úrovni kraje stanovuje, ale chybí kompetence efektivnímu rozhodování o krajských potřebách.
	c	Strategie na úrovni kraje stanovuje na základě krajské analýzy potřeb trhu práce a realizuje se z pohledu kraje.
	d	Strategie na úrovni kraje stanovuje na základě analýzy a integrace potřeb okresních trhů práce, ovšem není schopna odlišné potřeby na okresní úrovni efektivně řešit.
	e	Strategie na úrovni kraje vychází z potřeb okresních trhů práce a efektivně může potřeby na okresní úrovni řešit.

Stanovuje si krajská pobočka nějakou strategii aktivní politiky zaměstnanosti? Pokud ano, činí tak z vlastní potřeby a k čemu hlavně tato strategie slouží? Popište, jak tato strategie vzniká a jak často se aktualizuje? Okresní trhy práce jsou často velmi rozdílné, jak se to ve strategii projevuje?

Takto pojatá série otázek umožní hlubší pochopení podstaty otázky, která tkví v tom, jak se rozdílné místní potřeby (okresních trhů práce) promítají do strategické orientace krajské pobočky a zda pobočka nerealizuje spíše strategii „one size fits all“.

Při výběru respondentů je nutné brát do úvahy, že skladba klíčových aktérů v každém kraji nebude stejná. Například v některých krajích nebude existovat zástupce partnerské struktury v podobě paktu zaměstnanosti. Někdy se mohou role také překrývat. Například když je vedoucí představitel rady pro rozvoj lidských zdrojů zároveň významným představitelem některé z politik krajského úřadu (vzdělávací, regionálního rozvoje atp.). Příprava na rozhovory bude tedy v každém kraji trochu odlišná.

Fáze sběru dat

Tato fáze obnáší **realizaci všech řízených rozhovorů v krajích a zápis jejich výsledků**, což znamená přenesení poznámek z rozhovoru do strukturované podoby scorecardu a sepsání komentářů. **Není vhodné, aby tazatelé-analytici používali záznamová zařízení**, protože to snižuje respondentů otevřeně odpovídat na méně příjemná témata a sdílet kritické názory.

Při zaznamenávání odpovědí do scorecardu se musí tazatel-analytik **vypořádat s rozpory v názorech expertů**, protože pro zaznamenání každé otázky do scorecardu poskytují názory alespoň dva experti. Může se stát, že tyto názory nebudou shodné. V takovém případě je třeba postupovat podle charakteru otázky.

Budou-li odpovědi na otázku zaznamenávat nějakou spojitou veličinu, je možné skóre z názorů expertů vyjádřit jako prostý aritmetický průměr (podrobněji k výpočtu skóre níže). Například u otázek zkoumajících intenzitu spolupráce institucí odpovědi zaznamenávají, jak často jsou instituce v kontaktu. Pokud jeden expert označí, že ke kontaktu dochází alespoň jednou za půl roku, a druhý, že alespoň jednou za 3 měsíce, je možné do scorecardu zaznamenat výslednou hodnotu skóre jako průměr skóre z obou názorů.

Jiná situace nastane v případě, že si odpovědi na otázku ve svých variantách odporují. Například pokud jeden expert uvede, že určitá strategie v kraji existuje, a druhý, že neexistuje, musí tazatel-analytik získat informace z dodatečných zdrojů k označení správné odpovědi ve scorecardu.

V neposlední řadě musí tazatel-analytik sepsat **komentář a zdůvodnění ke všem otázkám**. Komentáře musí být sepsány nejpozději 2 dny po rozhovoru, protože řadu souvislostí není možné zachytit v poznámkách a s časovým odstupem je obtížné všechny detaily rozhovoru udržet v paměti. Dozor nad zápisy, jejich včasností a kvalitou provádí metodik.

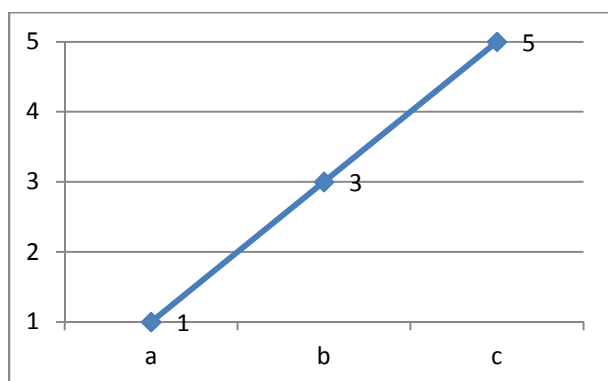
Vyhodnocovací fáze

Prvním krokem vyhodnocovací fáze je **výpočet skóre u jednotlivých kritérií a sumarizace výsledků za jednotlivé kraje**.

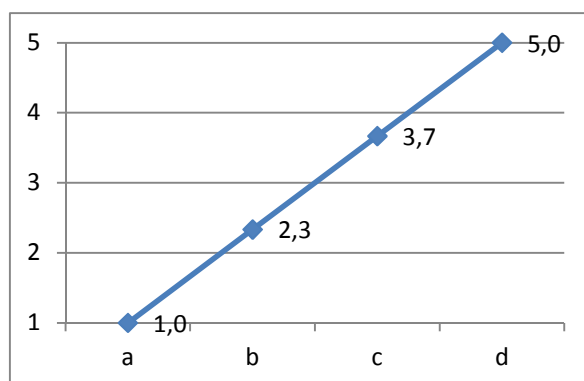
Každé hodnotící kritérium se skládá ze dvou nebo více uzavřených hodnotících otázek. Každá hodnotící otázka má tedy přiřazeny odpovědi. Tyto odpovědi jsou vždy odstupňované, kdy odpověď označená „a)“ vyjadřuje nejmenší míru naplnění daného hodnotícího kritéria, a každá další odpověď, tedy b), c) ... atd., postupně stále vyšší míru naplnění daného kritéria. Otázky mají vždy tři a šest odpovědí, z nichž může být označena pouze jedna.

Odpovědi u každé otázky se dají převést na stupnici 1 – 5, kde je 1 nejnižší míra naplnění daného kritéria a 5 nejvyšší. Celá stupnice je rovnoměrně rozdělena mezi počet odpovědí k dané otázce. Každé zaznamenané odpovědi se tedy dá přiřadit skóre na stupnici 1 – 5. Graficky je převod znázorněn na následujících grafech.

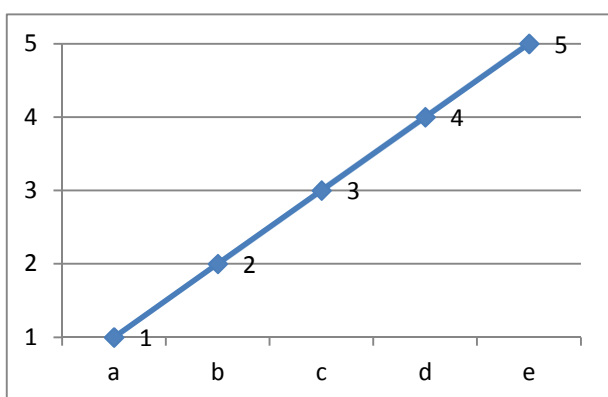
Graf 3: Převod kategorizovaných odpovědí na skóre



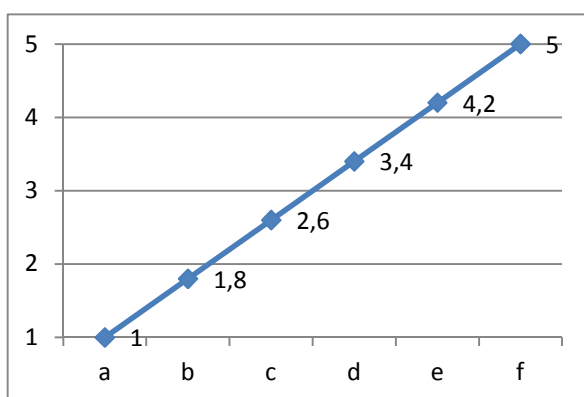
Převod u otázek se třemi odpověďmi (a-c)



Převod u otázek se čtyřmi odpověďmi (a-d)



Převod u otázek se pěti odpověďmi (a-e)



Převod u otázek se šesti odpověďmi (a-f)

Po přiřazení skóre ke každé otázce se u každého hodnotícího kritéria vypočte celková hodnota skóre ze všech otázek, které k danému hodnotícímu kritériu patří. Výpočet se provádí pomocí prostého aritmetického průměru skóre jednotlivých otázek.

Box 9: Příklad výpočtu skóre u kritéria

Kritérium 1

Otázka 1:	Odpověď a)	
	Odpověď b)	√
	Odpověď c)	
Otázka 2:	Odpověď a)	
	Odpověď b)	
	Odpověď c)	√
	Odpověď d)	

Hodnotící kritérium má dvě otázky. Na základě terénního průzkumu byla v první otázce označena odpověď b) a v druhé otázce odpověď c). Hodnota skóre pro kritérium 1 je 3,35. Hodnota skóre první otázky je 3 a druhé 3,7. Výsledek je průměrem obou hodnot, tedy 6,7: 2.

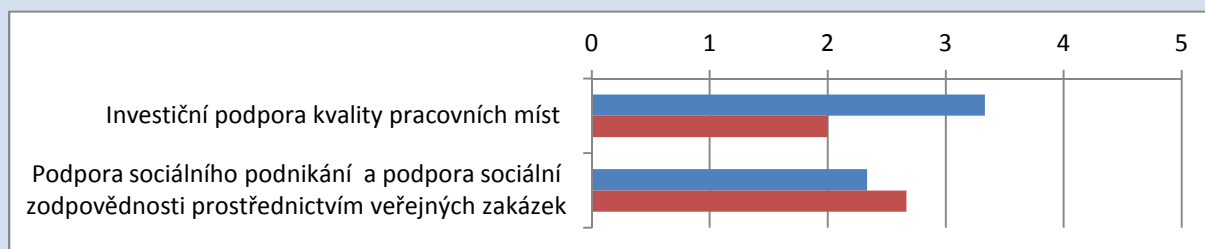
Vypočtené skóre a informace obsažené v komentářích jsou základními vstupy do **analýzy předpokladů pro tvorbu kvalitních pracovních míst v jednotlivých krajích**. Tazatelé-analytici využijí získané vstupy k identifikaci slabých a silných míst, k identifikaci příkladů dobré praxe v kraji i prostoru pro využití inspirativních příkladů z jiných krajů. Součástí prací je i vytvoření analytických závěrů pro daný kraj.

Protože se údaje sbírají za účelem porovnání, je nedílnou součástí prací i vytvoření **komparativní analýzy**, kde jsou výsledky zpracovány a prezentovány tak, aby umožnily identifikaci rozdílů v předpokladech mezi jednotlivými kraji a prezentaci výsledků a závěrů pro celou Českou republiku (v případě, že budou do průzkumu zahrnuty všechny nebo většina krajů).

Rozdíly ve skóre mezi jednotlivými kraji mohou sloužit k **identifikaci příkladů dobré praxe**, které by měl zachytit komentář u hodnotících kritérií nebo otázek. Z těchto výsledků je pak patrné, který určitý kraj vyniká nad ostatními.

Box 10: Příklad identifikace dobré praxe

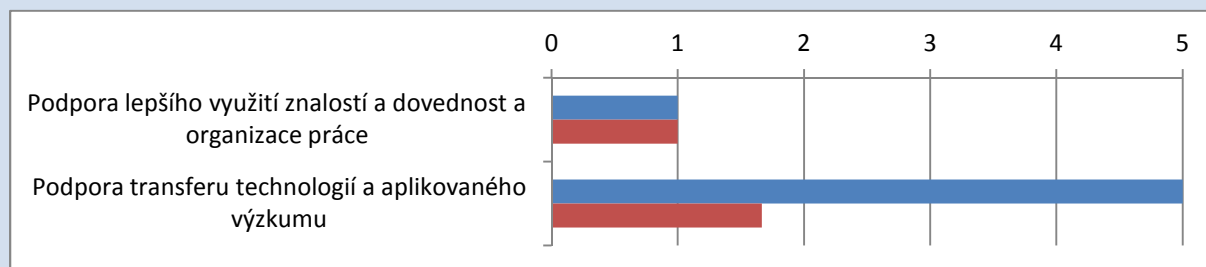
V otázce uplatnění sociální zodpovědnosti při zadávání veřejných zakázek má Ústecký kraj vyšší skóre, než mají ostatní kraje. Znění otázky ukazuje, že existují jednotlivé případy, kdy se sociální cíle promítly do veřejných zakázek. V jiných krajích se podle dostupných informací sociální odpovědnost do veřejných zakázek nepromítá. V komentáři k otázce je odkaz na konkrétní aktivity, které realizovala v Ústeckém kraji Agentura pro sociální začleňování. Jednalo se o uplatnění podmínky zaměstnání 10 % dlouhodobě nezaměstnaných při veřejných zakázkách města Most. Zdrojem těchto informací je Příručka pro obce vydaná uvedenou agenturou. Pro jiné kraje se může tento příklad stát inspirací.



Hodnota skóre může také pomoci k **identifikaci opomíjených oblastí pro veřejné intervence**. Pokud je u nějakého kritéria nebo otázky u téměř všech krajů nejnižší hodnota, patrně se jedná o oblast, které nevěnují veřejné politiky v krajích pozornost, přestože podle výzkumů OECD je možné podporou této oblasti rovněž přispět ke kvalitním pracovním místům.

Box 11: Příklad identifikace opomíjených oblastí

U kritéria *Podpora lepšího využití znalostí a dovedností* mají téměř všechny kraje nejnižší skóre 1. Znamená to, že neexistuje patrně ani povědomí o tom, že znalosti a dovednosti se musí nejen vytvářet, ale když už jsou k dispozici, tak i podporovat jejich efektivní využívání zaměstnavateli. Patrně bude obtížné najít jakékoliv příklady dobré praxe v krajích České republiky, proto uživatelé metodiky budou muset hledat inspiraci v zahraničí. Jedním ze zdrojů mohou být právě výzkumy OECD LEED, které ukazují konkrétní příklady ze zahraničí.



Posledním krokem je **zhodnocení průzkumu a návrhy na zlepšení metodiky**. **Zhodnocení průzkumu se realizuje jednodenním** workshopem tazatelů-analytiků, který slouží k výměně zkušeností k průběhu terénního šetření a vygenerování námětů pro zlepšení. Metodik pak tyto náměty sepiše do návrhů na zlepšení metodiky. Může se jednat například na tipy k organizaci rozhovorů, ke zlepšení srozumitelnosti hodnotících otázek apod.

Indikativní odhady pracnosti jednotlivých aktivit

Přípravná fáze

1. *Školení tazatelů*
(1 metodik x 3 člověkodnů + počet tazatelů-analytiků x 1 čld.)
Obnáší přípravu metodika na 1denní školení s účastí všech tazatelů-analytiků.
2. *Vytvoření plánu rozhovorů*
(počet krajů x 1 čld. + 1 metodik x 2 čld.)
Obnáší vytipování klíčových aktérů a konkrétních respondentů v daném kraji a vytvoření plánu rozhovorů podle počtu krajů a počtu tazatelů-analytiků.
3. *Sjednávání rozhovorů*
(počet krajů x 3 čld.)
Obnáší sjednání 15 rozhovorů v kraji tazatelem-analytikem.
4. *Příprava na rozhovory*
(počet krajů x 15 rozhovorů x 1 čld.)
Obnáší shromažďování informací potřebných pro rozhovor a úpravu hodnotících otázek.

Fáze sběru dat

5. *Realizace rozhovorů*
(počet krajů x 15 rozhovorů x 1 čld.)
Obnáší realizaci osobních řízených rozhovorů v kraji.
6. *Zápis výsledků za jednotlivé kraje*
(počet krajů x 15 rozhovorů x 1 čld.)
Obnáší přenesení poznámek z rozhovoru do strukturované podoby scorecardu a sepsání komentářů.

Vyhodnocovací fáze

7. *Zpracování výsledků a jednotlivých zpráv za kraje*
(počet krajů x 10 čld.)
Obnáší výpočet skóre u jednotlivých kritérií, identifikaci slabých a silných míst, identifikaci příkladů dobré praxe v kraji i prostoru pro využití inspirativních příkladů z jiných krajů. Zároveň je součástí prací vytvoření analytických závěrů pro daný kraj.
8. *Tvorba komparativní analýzy*
(1 x 10 čld.)
Obnáší komparativní statistické zpracování výsledků z jednotlivých krajů a identifikaci rozdílů v praxi krajů.
9. *Zhodnocení průzkumu a návrhy na zlepšení metodiky*
(počet tazatelů-analytiků x 1 čld. + 1 metodik x 2 čld.)
Obnáší workshop tazatelů-analytiků k průběhu a sepsání námětů na zlepšení metodiky metodikem.

Příklad odhadu pracnosti aplikace metodiky

Průzkum se má zrealizovat v 6 krajích. Předpokládejme, že jeden zkušený tazatel-analytik zvládne zrealizovat všech 15 rozhovorů v jednom kraji za měsíc. Tým 4 osob, včetně metodika, tedy zvládne realizační fázi za 1,5 měsíce, k čemuž je nutné připočíst dobu na přípravu a vyhodnocení průzkumu. Za těchto podmínek bude pracnost přípravné fáze 122 člověkodnů, fáze sběru dat 180 člověkodnů a vyhodnocovací fáze 126 člověkodnů. Celkem tedy 428 člověkodnů.

Literatura

FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010a) Breaking Out of Policy Silos. OECD Publishing, Paris.

FROY, F., GIGUÈRE, S., TRAVKINA, E. (2010) Local Job Creation: Project Methodology, OECD Local Economic and Employment Development (LEED), OECD, Paris.

FROY, F., GIGUÈRE, S. (2010b) Putting in Place Jobs that Last: A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, No. 2010/13, OECD, Paris.

MPSV (2014) Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020, verze k připomínkám

NÚV (2012) Společný informační produkt pro vzdělávací instituce a poradce „Profesní a kvalifikační trendy“, Praha.

OECD (2009) A Strategic Evaluation Framework for Local Development Strategies in the Czech Republic Report. Local Economic and Employment Development (LEED) Programme, www.oecd.org/cfe/leed/42781505.pdf

OECD (2010), OECD Employment Outlook 2010: Moving beyond the Jobs Crisis, OECD, Paris.

OECD (2011), OECD Employment Outlook 2011, OECD, Paris.

OECD (2012a), Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies, OECD, Paris.

OECD (2012b) Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools, Spotlight Report: Czech Republic. www.oecd.org/edu/school/49603567.pdf.

OECD (2012c) Science and innovation in the Czech Republic, in OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012, OECD, Paris.

OECD (2013), Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD, Paris.

OECD (2014) Local Job Creation Report – Czech Republic. OECD Publishing, Paris.

SIROVÁTKA, T. (2008) Activation Policies under Conditions of Weak Governance: Czech and Slovak Cases Compared. Central European Journal of Public Policy – Vol.2, No1, červenec 2008.

SIROVÁTKA, T., WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. (eds.)(2009) Nejistoty na trhu práce. 1. vyd. Boskovice: Albert.

STRAKOVÁ, J., VESELÝ, A. (EDS.)(2013) Předpoklady úspěchu v práci a v životě. Výsledky mezinárodního výzkumu dospělých OECD PIAAC. http://www.piaac.cz/attach/PIAAC_publikace_web.pdf

WINKLER, J., KLIMPLOVÁ, L. (eds.)(2010) Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, MOPO.