

Dynamická strategická rozvaha (DSR)

**Aplikace metody na předvídání kvalifikačních potřeb trhu
práce**

Samostatná příloha zadávací dokumentace

**Ivan Fišera
Květen 2007**

1 ÚVOD

1.1 Popis DSR

Dynamická strategická rozvaha (DSR) je metoda, jejímž cílem je zásadněji přispět ke zvýšení úrovně předvídání pravděpodobných scénářů budoucího vývoje různých sektorů a ke zkvalitnění podnikatelských strategických rozhodnutí. Autor tuto metodu vytvořil koncem roku 2003 a úspěšně ji ověřil při výuce strategického managementu v CMC Graduate School of Business i při aplikacích na podnikové situace. Základní informace o metodě byly prvně zveřejněny v časopise Moderní řízení (č. 4/2007) v článku „Dynamická strategická rozvaha“. Jde tedy o metodu do značné míry novou, přesahující dosavadní přístupy k prognózování založené výhradně na obecně rozšířené a doporučované SWOT analýze nebo izolovaných scénářích.

Pro potřeby zpracování sektorové studie zaměřené na předvídání kvalifikačních potřeb byla tato metoda přizpůsobena tak, aby odpovídala jejímu předpokládanému obsahu i postupu jejího zpracování.

Zadavatel Projektu ITP – Klíčová aktivita č. 5 „Navržení systému pravidelných analýz a prognóz kvalifikačních potřeb (APKP) trhu práce a jejich využití pro činnost služeb zaměstnanosti,“ č. CZ.04.1.03/1.2.00.1/008 doporučuje potenciálním řešitelům použít tuto metodu a prověřit možnosti její širší aplikace jako součásti systému pravidelných analýz a prognóz kvalifikačních potřeb trhu práce v rámci jednotlivých sektorů.

Toto doporučení řešitelům je nezávazné a je jim ponechána možnost navrhnout jinou vhodnou systémovou metodu nebo soubor metod pro řešení zadání a řádně zdůvodnit tohoto rozhodnutí, případně DSR doplnit a obohatit dalšími vhodnými postupy.

1.2 Podstata a výhody Dynamické strategické rozvahy z hlediska předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce

Základem této nové metody je zpracování klíčových scénářů rozhodujících skupin faktorů a jejich syntéza do souhrnného scénáře budoucího vývoje sektoru, který slouží k formulování aktivní vzdělávací a kvalifikační strategie a její prověření z hlediska možných aktivit konkurenčních států.

Výhodou této metody je spirálovitý proces tvořivého uvažování a kombinování na základě zpřesňujícího se poznání, analytických a prognostických činností zpracovatele. Východiskem je zpracování první, zahajovací verze výstupů z aplikace DSR na daný sektor, která umožňuje rychlou a zvládnutelnou formulaci výchozích hypotéz, jež jsou prověřovány a případně přeformulovány v druhém kole zpracování prognózy vývoje sektoru pomocí této metody.

To umožňuje rychle formulovat pravděpodobné hypotézy a odhady a postupně je zpřesňovat a zkvalitňovat, a to i s ohledem na harmonogram zpracování sektorové studie (Viz Zadávací dokumentace str. 8, zejména Fáze 2 a 3).

Dynamická strategická rozvaha tím, že propojuje jednotlivé prvky do přirozeného logického sledu, umožňuje úspěšně zvládnout postupné odvozování a kombinování strategických úvah. První kolo strategické rozvahy je pak možné uskutečnit nejen relativně rychle, ale i za rozumných nákladů. V dalších kolech je pak možné tyto hypotézy zpřesňovat, případně i zásadně měnit na základě nových informací a nových zkušeností s aplikací DSR. Vstupní dynamické strategické rozvahy mohou být v úvodní fázi zpracovány pro několik odvětví či oborů a mohou tak sloužit pro kvalifikovaný výběr klíčových témat pro celou sektorovou studii.

DSR tím, že stimuluje kontrolovaný tvůrčí průběh praktické představivosti, vede k její postupné kultivaci pomocí doplňování nových poznatků a informací v dalších kolech. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení „dynamická strategická rozvaha“, jež charakterizuje postup našeho myšlení, kdy budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat a nelze ji odhadovat na základě silně statické, příliš simplifikující a často subjektivní SWOT analýzy nebo nedostatečně propojených scénářů.

DSR také nevede k nebezpečnému redukování situace v sektoru jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat, ale zařazuje je do celkového procesu kvalifikovaného odhadování budoucích trendů na základě pochopení souvislostí a poskytuje obdobnou systémovou oporu realistickému intelektuálnímu modelování podobně, jako je tomu u systematických metod rozhodování. DSR pomáhá podstatně kultivovat účast týmů na prognózování vývoje sektoru a racionálněji využívat dosavadní běžně užívané metody podporující strategické myšlení a rozhodování.

Stručný záznam dílčích výsledků jednotlivých kroků celé rozvahy umožňuje pozdější navázání na nová zpracování DSR pro daný sektor a usnadňuje kontrolovanou korekci původních výsledků v případě zásadních změny faktorů a trendů v daném sektoru.

Celkovou představu o podstatě metod „Dynamická strategická rozvaha“ poskytuje schéma na poslední stránce tohoto textu.

2 POSTUP DSR

Popis jednotlivých kroků s ohledem na předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce

2.1 Krok 0: Vymezení sektoru pro aplikaci DSR

Solidnější prognóza vývoje celého sektoru, zahrnující řadu dosti arbitrárně vymezených odvětví a případně i oborů (Viz zadávací dokumentace) , je většinou obtížná až nemožná. Odvětví a obory, které jsou v rámci sektoru zahrnuty, mají často velmi různé produkty i technologickou základnu, rovněž jejich zákazníci jsou velmi různě zaměřeni a trendy budoucího vývoje mohou být i protichůdné. Pokud se zpracovatel pokusí zpracovat odhad vývoje sektoru, jež není homogenní, pak bude nutné počítat s vyšší složitostí celé prognózy.

Proto může být účelné zejména na počátku zpracování studie za celý sektor pokusit se o orientační zjednodušenou DSR ve těch jeho podstatných částech – odvětvích respektive oborech, jež mají zásadní vliv na zaměstnanost v rámci odvětví i národního hospodářství a na vývoj kvalifikačních potřeb.

Rozhodnutí nebudou snadná a po dohodě se zadavatelem budou mít v této fázi zpracování prvních sektorových studií výrazně experimentální charakter. Výsledky zvoleného postupu bude nutné řádně a objektivně vyhodnotit z hlediska budoucích opakovaných aplikací DSR pro prognózování kvalifikačních potřeb.

Pro potřeby této metodiky používáme nadále důsledně slovo sektor, jež v sobě zahrnuje obě rozlišovací úrovně – odvětví i jeho obory. Teprve při aplikaci metodiky bude žádoucí důsledně odlišit , kdy je použita pro celý sektor, a kdy pro jeho odvětví či obory.

2.2 Přístup ke zpracování dílčích scénářů DSR (kroky 1 – 6)

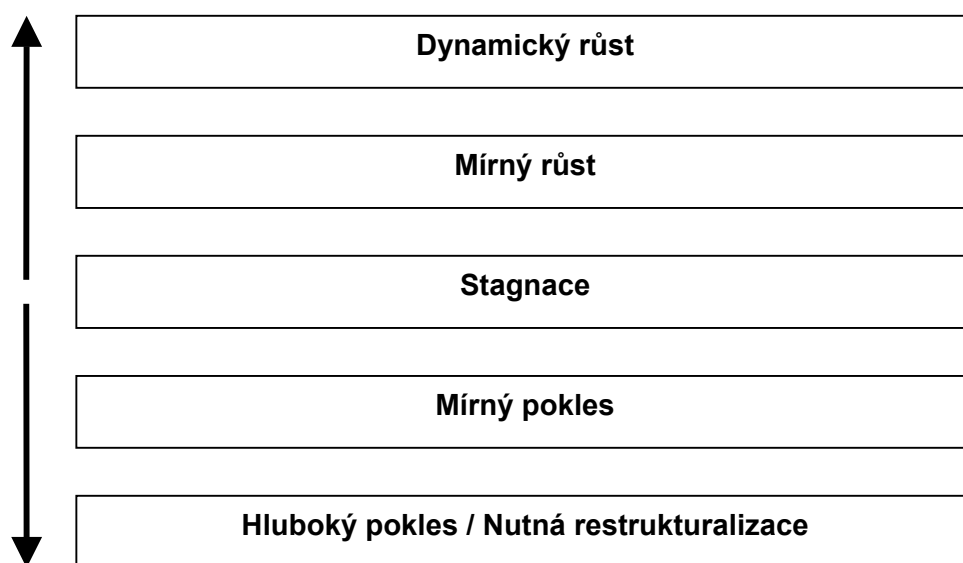
Kroky 1 – 6 slouží jako východisko pro zpracování souhrnného scénáře vývoje daného oboru (krok č. 7). Přitom zpracování těchto dílčích scénářů probíhá v interakci a jejich výsledky se vzájemně ovlivňují. Proto počet i obsah dílčích scénářů jsou jen doporučené a případně je nutné je přizpůsobit konkrétní situaci sektoru a novým poznatkům, vyplývajícím z analýzy sektoru. Také důraz na jednotlivé typy dílčích scénářů a podrobnost jejich zpracování bude silně záviset na konkrétní situaci v sektoru a na významu pozice daného sektoru na našem území. Všechny podstatné dílčí scénáře by ale měly být zpracovány, i když budou zpracovatelé narážet na nedostatek materiálů a potřebných informací. To platí zejména pro první kolo aplikace DSR, jehož výsledkem budou hypotézy o vývoji sektoru na našem území. (Viz Zadávací dokumentace sektorové studie, Fáze 2).

Identifikace informačních mezer a jejich zaznamenání je pro seriózní odhady velmi důležitá, protože umožní solidněji odhadnout míru spolehlivosti příslušných prognóz a jejich využitelnost pro další rozhodování. V každém případě jde o odhady, jež by měly

být v dalších kolech zpřesňovány na základě cíleně vyhledávaných informací a doplňovány v souladu se Zadávací dokumentací sektorové studie, Fáze 3.

Pořadí a postup zpracování jednotlivých scénářů závisí na volbě zpracovatele. Může probíhat paralelně, ovšem paralelní práce jednotlivců a týmů by měla být kvalitně vedena, koordinována a průběžně syntetizována.

Scénáře je nutné zpracovat z hlediska kontextu mezinárodních trendů se zvláštním ohledem na vývoj pozice sektoru na národním území a v okolních státech. V zásadě jde o to odhadnout, jak se pravděpodobně projeví globální trendy v budoucnosti sektoru u nás, a to v tomto případě v rámci škály obsažené v zadávací dokumentaci (Fáze 2):



Je třeba zdůraznit, že přístup ke zpracování scénářů by měl být důsledně realistický, objektivní, bez předchozích předpojatých, apriorních postojů – zejména typu „wishful thinking”. Je nutné pracovat s variantními scénáři a odhadovat, s jakou pravděpodobností nastanou. Podstatné je rovněž kritické zkoumání, zda v rámci pravděpodobného trendu nenastanou nějaké zásadní změny, zlomy, které mohou podstatně ovlivnit pozici daného sektoru na našem území a jeho vliv na zaměstnanost a kvalifikační potřeby.

Dílčí scénáře je nutné zpracovat stručně, přehledně, pokud možno jednotnou formou tak, aby bylo zřejmé, jak přispívají k formulaci souhrnného scénáře a k závěrům z hlediska vývoje zaměstnanosti a kvalifikačních potřeb na našem území.

2.2.1 Krok 1 - Scénáře vývoje trhu (poptávky a nabídky) v sektoru

Prognóza hlavních trendů a případných zvrátů, zachycujících u hlavních produktů (výrobků i služeb) změny v poptávce a nabídce. Jde zpočátku o hrubý a postupně kvalifikovaný odhad, zda v rámci daného oboru dojde v celosvětovém i kontinentálním (regionálním) měřítku k zásadním změnám v těchto oblastech:

- a) poptávka: saturace poptávky – plochý trh, globální či regionální růst (např. Evropa, Čína, Indie atp.), změna kupní síly velkých skupin obyvatelstva, změna

potřeb a postojů ve vztahu k dané skupině výrobků a služeb, demografické trendy, elasticita poptávky atp.;

- b) koncepce a konstrukce výrobků a služeb: změny složitosti a nákladnosti produkce a vliv na mobilitu produkce, vývoj cen, vznik „náhražek“, přinášející zásadní změny v nabídce a poptávce, změny v inovačních cyklech a obnově produktů s vlivem na dosavadní poptávku, a tedy i na produkci atp.;
- c) ceny vstupů a dopravy, majících zásadní vliv na cenu produktů, jejich dostupnost a náklady na jejich užití
- d) normy regulujících výrobu, užití a likvidaci produktů, např. v souvislosti s životním prostředím, bezpečností práce, produkce i užívání atp.;
- e) další oblasti změn trhu produktů daného sektoru.

To by mělo pomoci určit, zda z hlediska globálního a zvláště národního jde o obor:

- **perspektivní s vysokou poptávkou a tempem růstu,**
- **stagnující (plochý trh),**
- **upadající, klesající, případně prudce se propadající trh,**
- **či trh nabízející tzv. „výklenky“ vhodné též pro podniky v národním teritoriu.**

2.2.2 Krok 2 - Scénáře vývoje procesů (operací) v sektoru

Odhad, zda v rámci daného sektoru dojde v celosvětovém i regionálním měřítku k zásadním změnám podstatných typů procesů (operací). Jde také o odhad vlivu těchto změn na kvalifikační požadavky v daném sektoru a na mzdové (personální) náklady. Jde o změny zejména v následujících oblastech procesů:

- a) strategické řízení: jeho náročnost a technické vybavení, míra centralizace a decentralizace, komunikační vazby, vztah k národním státům atp.
- b) výzkum a vývoj (R@D): výdaje na výzkum a vývoj, jeho organizace a řízení, technické i informační vybavení výzkumu a vývoje, nároky na lidské zdroje a jejich kvalifikační předpoklady;
- c) produkční procesy (výroba a služby), jejich technologie, technické a informační vybavení, organizace a řízení, financování atp. a jejich nároky na lidské zdroje a jejich kvalifikační předpoklady;
- d) související procesy (operace) v rámci celého „hodnotového řetězce“, jako je marketing, logistika, prodej a poprodejní servis atp. a jejich nároky na lidské zdroje a kvalifikační předpoklady.
- e) vzdělávací a kvalifikační procesy ve firmách v sektoru a jejich vliv na konkurenceschopnost firem.

Scénáře vývoje procesů v sektoru tvoří významné východisko pro scénáře teritoriální alokace sektoru a jeho síťové struktury.

2.2.3 Krok 3 - Scénáře vývoje teritoriální alokace a organizace sektoru

Odhady nakolik se v rámci daného sektoru bude měnit rozmístění a propojení (globální sítě) jednotlivých typů procesů, do kterých teritorií se budou přesouvat, kde budou vznikat, udržovat se a případně zmenšovat a zanikat teritoriální klastry jednotlivých typů procesů a operací v rámci daného odvětví a oboru, a to se zvláštním důrazem na situaci na našem území a její důsledky pro zaměstnanost a kvalifikační potřeby. Jde zejména o změny v rozmístění, propojení a míře koncentrace:

- a) center strategického financování a řízení,
- b) výzkumu a vývoje,
- c) klíčových zákazníků a jejich servisu,
- d) výrobních procesů a s nimi spojených služeb,
- e) logistických operací, marketinku, prodeje, poprodejního servisu atp.
- f) subdodavatelů a jejich klastrů
- g) klíčových vzdělávacích a kvalifikačních procesů – zejména zázemí terciárního vzdělávání na mezinárodní úrovni a odborného vzdělávání,
- h) atp.

U významných teritoriálních klastrů je nutné analyzovat a odhadovat jejich vývoj z hlediska vlivu dopravních a dalších komunikačních vazeb, energetických a dalších zdrojů, tendence ke kapacitnímu přehřátí v daném regionu (problém nadkapacit), k ekologickému „přehřátí“¹, k narážení na demografické a kvalifikační limity a na rostoucí mzdové a další náklady, na rizika i výhody politické a bezpečnostní stability atp. Je nutné vzít v úvahu, že postupně dochází zejména u velkých firem a postupně i u menších ke snížení přímých teritoriálních vazeb mezi procesy, zejména mezi strategickým rozhodováním, výzkumem a vývojem a v řadě případů v závislosti na dopravních nákladech i výrobou a prodejem.

2.2.4 Krok 4 - Scénáře financování sektoru

Odhad scénářů vývoje financování v rámci sektoru, pokud bude významné pro jeho budoucnost na našem území a pro zaměstnanost a kvalifikační potřeby. Jde o změny zejména v následujících oblastech:

- a) vývoj rentability investovaných prostředků v sektoru a vývoj přitažlivosti sektoru pro investory ve srovnání s konkurenčními sektory;
- b) vývoj forem investování v sektoru – role soukromého (rodinného) financování, podíl veřejných společností, úloha investičních fondů, vlád atp. z hlediska jejich vlivu na chování firem v rámci oboru a jejich tendenci k územním přesunům za minimálními náklady a k maximalizaci profitu pro investory;

¹ Jde o problém neúnosné koncentrace určitých zátěžových oborů do územních klastrů, která pak vede k nadměrné regionální devastaci a ohrožení zdraví.

- c) další faktory přílivu nebo odlivu investování do sektoru – např. ekonomické faktory, bezpečnostní a ekologická hlediska, prognózy, módy a etická hlediska atp.

Cílem bude odhadnout, jak se bude měnit investiční klima a jaký případný vliv budou mít tyto změny na přitažlivost našeho území pro investory na našem území.

2.2.5 Krok 5 - Scénáře vývoje konkurence v sektoru

Přehled rozhodujících firem a jejich rozmístění v sektoru a postupně se zpřesňující odhad jejich konkurenčního potenciálu a dalšího vývoje jejich pozice², odhad vývoje intenzity a metod konkurence mezi nimi a jejich důsledků pro národní zaměstnanost, mzdové náklady a kvalifikační potřeby.

Jde o změny zejména v následujících oblastech:

- a) očekávané změny ve vývoji počtu firem v daném sektoru - jejich velikosti a u relevantních firem jejich očekávané šance na samostatné přežití nebo sloučení;
- b) hlavní tendence v konkurenčním boji a spolupráci firem – inovační závody, cenové války, vypjaté snižování nákladů, agresivní marketing, boj o talenty, ale případně také „tiché“ společné využívání výhod regionálních klastrů a spolupráce v oblasti vědy a vzdělávání a výcviku, skryté cenové a další dohody atp.;
- c) hlavní tendence významných firem v investování a expanzi v různých částech světa, případně tendence k podpoře či omezování liberalizace globálního trhu v sektoru;
- d) hlavní tendence firem v přístupu k lidským zdrojům – kvalifikační nároky, požadavky na jazyky a multikulturní dovednosti, internacionalizace firemní kultury, internacionální mobilita manažerů atp. a jejich důsledky z hlediska přitažlivosti našeho území pro investice v rámci sektoru.

² V řadě oborů již silně pokročila globální koncentrace podnikání – například automobilový průmysl, kde se počet firem již významně snížil a patrně se bude ještě snižovat. U jiných oborů, jako jsou například obráběcí stroje, jde i v globálním měřítku o malé a střední firmy, ale je také očekáván silný proces slučování a koncentrace, který může mít zásadní vliv na postavení českých firem v tomto sektoru a na další vývoj oboru u nás i na kvalifikační náročnost případných investic do tohoto oboru u nás.

2.2.6 Krok 6 - Scénáře vývoje vnějších faktorů změn v sektoru

V rámci tohoto kroku je třeba uskutečnit postupně se zkvalitňující výběr relevantních vnějších faktorů sektoru a odhady jejich trendů i podstatných prudších změn, které zásadně ovlivní vnitřní vývoj oboru. Jde o trendy a změny zejména v následujících oblastech faktorů:

- a) širší politické, ekonomické, sociální a technické skupiny faktorů, tvořící zpravidla součást tzv. PEST analýzy, vybrané na základě úvodní rozvahy zpracovatele, doporučení expertů a postupně zpřesňovaných výsledků zpracování vnitřních scénářů sektoru (kroky 1 – 5 této metodiky). V současnosti také může jít zejména o ekologické, demografické, bezpečnostní, právní, dopravní, komunikační a další faktory, jež výrazně ovlivňují současnou situaci a budoucnost řady významných sektorů;
- b) trendy a změny v okolních sektorech, jež jsou ve významných interakcích se zkoumaným sektorem a přímo nebo nepřímo jej ovlivňují.

2.3 Krok 7- Souhrnný scénář vývoje sektoru

V souhrnném scénáři budou propojeny všechny podstatné události, jež vyplynou ze zpracovaných dílčích scénářů, do sjednocujícího stručného popisu pravděpodobného průběhu vývoje sektoru v rámci stanoveného časového úseku a pravděpodobných důsledků tohoto vývoje pro zaměstnanost a kvalifikační potřeby na našem území. Podle výsledků dílčích scénářů může být žádoucí zpracovat vedle nejpravděpodobnějšího průběhu souhrnného scénáře ještě ty významné varianty, které by mohly s nezanedbatelnou pravděpodobností ovlivnit vývoj zaměstnanosti a kvalifikačních potřeb na našem území.

Souhrnný scénář by měl zachycovat základní světové trendy vývoje sektoru a jejich změny. Na jejich základě by se měl soustředit na vývoj sektoru na našem území, a to zejména podle následujících hledisek:

- a) vývoj sektoru v zemích EU a dalších konkurenceschopných zemích z hlediska budoucnosti sektoru na našem území, jejího ohrožení či potenciálního rozvoje;
- b) hlavní technické, organizační, ekonomické, politické, demografické a sociální, kvalifikační, právní atp. změny v sektoru, které ovlivňují jeho teritoriální rozmístění a vznik, rozvoj či úpadek významných regionálních klastrů;
- c) pravděpodobný vývoj sektoru na našem území a jeho okolí (územní klastry), zachycující vývoj zájmu investorů, tendence ke stabilitě, dalšímu růstu, poklesu a případným prudkým vlnám úpadku sektoru;
- d) hlavní technické a organizační změny s důrazem na jejich vliv na zaměstnanost a na počet, strukturu a obsah profesí a kvalifikačních potřeb na našem území. Tato část souhrnného scénáře má smysl tehdy, pokud je sektor pro nás perspektivní: je možné jej rozvíjet případně podpořit jeho „usazení“ na našem území nebo je žádoucí snažit se jej u nás udržet či jeho pokles aspoň zpomalit.

Obsah souhrnného scénáře vyplýne z konkrétní situace a výsledků dílčích scénářů, a proto jeho doporučená struktura je jen orientační. Hlavní výsledky scénáře, zejména jeho klíčové události a jejich časový průběh, je možné významně prověřit pomocí Delfské metody, využívající panel kvalifikovaných domácích a případně i zahraničních expertů.

Zpracování souhrnného scénáře probíhá v interakci s krokem 8) Podpůrná analýza a prognóza slabých a silných stránek národního území z hlediska národního území, aby bylo možné v přiměřené a stupňující se míře spolehlivosti odhadu zpracovat výstupy požadované v rámci Fáze 4 Zadávací dokumentace.

2.4 Krok 8 - Podpůrná analýza a prognóza slabých a silných stránek národního území z hlediska souhrnného scénáře vývoje sektoru

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat souhrnný scénář vývoje sektoru s ohledem na zaměstnanost a kvalifikační potřeby na našem území a formulovat potřebné hypotézy, je třeba již ve Fázi 2 Zadávací dokumentace sektorové studie zpracovat stručný přehled hlavních slabých a silných stránek České republiky z hlediska budoucího vývoje tohoto sektoru. Výběr slabých a silných stránek území z hlediska daného sektoru vyplýne z dílčích scénářů vývoje sektoru (kroky 1 – 6) a z té části souhrnného scénáře, která se zaměří na celkový vývoj sektoru.

Předběžně je možné upozornit na tyto hlavní faktory (slabé a silné stránky):

- členství země v EU a v dalších nadnárodních institucionálních uskupeních;
- poloha země zejména s ohledem na dopravu, komunikace, bezpečnost území atp.;
- blízkost zákaznického trhu, blízkost uskupení dodavatelů, případně i surovinových zdrojů atp.;
- dosažitelná pracovní síla, její věková a kvalifikační struktura;
- mzdové a další personální náklady ve srovnání s konkurenčními státy;
- národní systém vzdělávání a výcviku z hlediska potřeb sektoru;
- dosažitelnost, kvalita a cena domácích kapacit pro výzkum a vývoj, projektování, poradenství a další strategické služby;
- státní podpora sektoru – koncepční, právní a institucionální, finanční, atp.;
- politická stabilita území;
- atp.

K silným a slabým stránkám by měla být v průběhu druhé fáze zpracování sektorové studie předběžně přiřazena a v třetí fázi zpřesněna váha jejich důležitosti a ty nejzávažnější by měly být posouzeny v kontextu mezinárodních srovnání s významně konkurujícími státy a regiony.

Tato podpůrná analýza a prognóza by měla usnadnit a zkvalitnit odborné odhady pravděpodobné budoucnosti daného sektoru na našem území a rozhodování o tom, nakolik má smysl zaměřit na tento sektor systém vzdělávání v ČR, masivně investovat do potřebných kvalifikačních oborů a motivovat lidi k jejich studiu, nebo zda očekávat, že celý sektor nebo jeho podstatné části projdou v té či oné míře útlumem.

2.5 Krok 9 - Prognóza vývoje profesí a kvalifikací v sektoru

Tato prognóza by měla na základě předchozích dílčích scénářů a samostatných analýz a scénářů vývoje dalších relevantních faktorů a událostí přinést odborný odhad pravděpodobných budoucích důsledků vývoje sektoru na našem území a jeho okolí pro vývoj odpovídajícího okruhu profesí a kvalifikačních požadavků. Tato prognóza by měla mimo jiné vycházet ze zahraničních a domácích analýz i prognóz, z vývoje v reprezentativních firmách a jejich známých strategických záměrů, z vyjádření expertů atp.

Analýzy a navazující prognózy by měly popsat klíčové komplementární, organicky propojené profese a kvalifikace, jež jsou a budou pro úspěšné a dlouhodobé působení celého sektoru nebo jeho částí na našem území nezbytné. Jde o základní kvalitativní i rámcový kvantitativní odhad, který bude mimo jiné zachycovat vazby mezi výkonnými, manažerskými, odbornými a dalšími profesemi v rámci klíčových procesů a operací sektoru na našem území.

Bude důležité odhadnout, nakolik struktura i četnost profesí a jejich kvalifikační obsah zůstanou neměnné, nakolik a v čem se budou částečně nebo zásadně měnit, nakolik se budou objevovat a prosazovat nové profese. Přitom jde o zásadní kvalitativní i kvantitativní změny, nikoliv o detaily a méně významné změny.

2.6 Krok 10 - Prognóza důsledků setrvačné vzdělávací a kvalifikační politiky pro budoucnost sektoru na našem území a národní zaměstnanost

Prognóza vychází z analýzy současných a prognózy budoucích profesních a kvalifikačních mezer a případných nežádoucích převisů nabídky profesí a kvalifikací z hlediska potřeb sektoru za předpokladu, že bude nadále setrvačně, víceméně v nezměněné podobě pokračovat současná politika v oblasti vzdělávání a rekvalifikace a zvyšování kvalifikace v rámci dalšího vzdělávání.

V první řadě jde o identifikaci těch klíčových profesních a kvalifikačních mezer z pozice současné a budoucí poptávky firem v rámci sektoru a schopnosti národního lidského potenciálu ji uspokojit, které významně ovlivňují současné i budoucí fungování sektoru na našem území nebo ohrožují současné i budoucí příležitosti k získání dalších, zejména kvalifikačně náročnějších investic.

Tento krok slouží k identifikaci závažných nedostatků naší vzdělávací a kvalifikační politiky za předpokladu, že nebudou rychle přijata a uskutečněna potřebná opatření. (Viz Fáze 4 Zadávací dokumentace sektorové studie)

2.7 Krok 11 - Náměty pro strategii zajištění kvalifikačních potřeb sektoru

Smyslem aktivní národní kvalifikační strategie pro daný sektor je adekvátně reagovat na hrozby a příležitosti v oblasti zaměstnanosti a kvalifikačních potřeb. Jde především o odstranění nebezpečných kvalifikačních mezer, jež ohrožují budoucnost konkurenceschopného fungování a rozvoje sektoru na našem území.

Od zpracovatele se očekávají náměty na opatření v oblasti trhu práce, pro politiku zaměstnanosti a pro změny systému vzdělávání a kvalifikace. (Viz Fáze 5 Zadávací dokumentace sektorové studie).

To platí ovšem pro případ, že daný sektor pravděpodobně bude podle souhrnného scénáře na našem území skutečně dlouhodobě perspektivní. Pokud jde o sektor, u kterého je možné očekávat postupný či prudký pokles a úpadek, pak je třeba náměty na opatření formulovat jiným směrem.

Předběžně je upozornit na následující oblasti námětů pro zadavatele:

- a) další vzdělávání dospělých,
- b) školství – učňovské, střední odborné a terciární,
- c) posílení mobility pracovníků,
- d) zlepšení přístupu občanů k informacím,
- e) spolupráce se zaměstnavateli a sociálními partnery,
- f) atp.

Jde o to, aby se náměty týkaly podstatných stránek a přispěly ke zvládnutí současného tvrdého konkurenčního prostředí. Volba i obsah námětů jsou výchozím podkladem pro zadavatele pro další zpracování. Jejich smyslem je využít výsledky poznání, jež vyplynou ze samotného procesu prognózování vývoje sektoru na našem území a jeho důsledků pro budoucí poptávku po lidských zdrojích a jejich kvalifikačních předpokladech.

Obsah, náročnost a rychlost realizace navrhovaných námětů je účelné upravit na základě odhadu akcí a reakcí konkurenčních zemí, jež s námi soutěží o investice v rámci daného sektoru (krok 12).

2.8 Závěrem

Je třeba znovu zdůraznit, že doporučena metoda Dynamická strategická rozvaha je metodickým nástrojem, jehož použitelnost pro tak náročný a složitý úkol, jakým je navržení systému pravidelných analýz a prognóz kvalifikačních potřeb trhu práce, bude nutné prověřit a případně upravit podle zkušeností zpracovatelů. Proto doporučení a připomínky zpracovatelů DSR, založené na jejich zkušenostech s její aplikací, mohou sehrát významnou roli při řešení celého úkolu, zaměřeného na navržení systému pravidelných analýz a prognóz kvalifikačních potřeb trhu práce a jejich využití pro činnost služeb zaměstnanosti

3 SCHÉMA DSR

Schéma Dynamické strategické rozvahy pro předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce

