SEKTOROVO RIADENÉ INOVÁCIE

PRÍLOHA č. 1



PRÍLOHY K PRIEBEŽNEJ SPRÁVE II

Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v Slovenskej republike

Bratislava, júl 2019

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

EURÓPSKA ÚNIA
Európsky sociálny fond
Európsky fond regionálneho rozvoja

OPERAČNÝ PROGRAM ĽUDSKÉ ZDROJE

TREXIMA

Národný projekt Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v Slovenskej republike sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Ľudské zdroje
www. esf.gov.sk
Kód projektu: NFP312030V679

SEKTOROVO RIADENÉ INOVÁCIE

METODICKÝ MANUÁL

NA VYPRACOVANIE SEKTOROVÝCH STRATÉGIÍ ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

EURÓPSKA ÚNIA
Európsky sociálny fond
Európsky fond regionálneho rozvoja

OPERAČNÝ PROGRAM ĽUDSKÉ ZDROJE

TREXIMA

Národný projekt Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v Slovenskej republike sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Ľudské zdroje
www. esf.gov.sk
Kód projektu: NFP312030V679

OBSAH

ÚVOD **3**

A. ZÁKLADNÉ POJMY V PROCESE TVORBY SEKTOROVÝCH STRATÉGIÍ ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV **4**

B. HLAVNÉ PRINCÍPY VYPRACOVÁVANIA STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV **5**

C. ŠTRUKTÚRA SEKTOROVEJ STRATÉGIE – STRATEGICKÉ CYKLY **5**

I. CYKLUS – určenie základných premís **6**

II. CYKLUS – spracovanie situačnej analýzy sektora a identifikácia vývojových tendencií **7**

III. CYKLUS - určenie stratégie **11**

IV. CYKLUS – určenie postupov, akcií na realizáciu zámerov stratégie **11**

V. CYKLUS – určenie techniky monitorovania strategických akcií a čiastkových cieľov a odporúčania prípadnej korekcie stratégie **12**

ÚVOD

Medzi najvýznamnejšie aktivity Národného projektu Sektorovo riadenými inováciami k efektívnemu trhu práce v SR (ďalej len „SRI“) patrí vypracúvanie sektorových stratégií rozvoja ľudských zdrojov a definovanie sektorových odporúčaní na zabezpečenie kvalifikovanej pracovnej sily pre ekonomické subjekty a s ohľadom na získavanie zahraničných investícií v zmysle Národnej stratégie zamestnanosti SR do roku 2020.

Úloha priamo súvisí s celospoločenským úsilím o konkurencieschopný ekonomický rast našej krajiny. Základom na jeho zabezpečenie sú ľudia. Je prvoradé mať dostatok kvalifikovaných pracovných síl, ktoré sú schopné flexibilne reagovať na inovačné prvky a procesy, strategické riešenia v hospodárstve SR, ale aj v európskom, či celosvetovom priestore. Je potrebné vedieť efektívne využívať vedomosti, zručnosti a skúsenosti pracovných síl, ako aj motivovať ich pre celoživotné vzdelávanie, strategické myslenie a plánovanie. Zabezpečenie potrebného množstva kvalifikovaných pracovných síl adekvátne pripravených na zvládnutie požiadaviek zamestnávateľov je v prvom rade závislé od určenia smerovania budúceho vývoja jednotlivých odvetví hospodárstva. V prípade, že neexistuje rámcový zámer, predstava, vízia o ďalšom rozvoji sektora nie je možné vypracovať ani sektorovú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov, teda určiť kvantitatívnu potrebu, kvalifikáciu a zručnosti pracovných síl pre budúcnosť.

Cieľom tohto manuálu je predstaviť postupnosť základných krokov vedúcich k vypracovaniu sektorových stratégií rozvoja ľudských zdrojov v pôsobnosti jednotlivých sektorových rád.

Riadiaci výbor SRI na rokovaní dňa 20. mája 2019 vyzval Realizačný tím SRI, aby pri tvorbe sektorových stratégií pracoval s Registrom strategických dokumentov[1] vytvoreným Úradom podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu a s Metodikou a inštitucionálnym rámcom tvorby verejných stratégií[2] schválenými uznesením vlády SR č. 197/2017.

Predkladaná metodika bola vypracovaná v záujme usmernenia a zjednotenia postupov prípravy, tvorby a implementácie strategických dokumentov vlády SR. Realizačný tím SRI v procese tvorby metodiky čiastočne aplikoval príslušné časti horeuvedených dokumentov odporúčaných Riadiacim výborom SRI pri vytváraní metodických pravidiel.

Vychádzajúc z usmernenia Riadiaceho výboru SRI sa odporúča, aby aj experti zúčastnení na tvorbe sektorových stratégií v procese monitorovania odbornej dokumentácie z oblasti stratégií a v prípravných prácach na sektorových stratégiách využívali horeuvedené, ako aj ďalšie dokumenty Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu a dokumenty schválené vládou SR.

Z hľadiska formy sú sektorové stratégie rozvoja ľudských zdrojov dlhodobého charakteru – horizont roku 2030, prípadne aj dlhšie obdobie.

Tento metodický manuál bol vypracovaný ako pomôcka pre potreby členov sektorových rád, ich externých expertov zapojených do procesu vypracovávania sektorových stratégií rozvoja ľudských zdrojov a členov Realizačného tímu SRI.

1 https://www.vicepremier.gov.sk/strategie/
2 https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/21958/1

A. ZÁKLADNÉ POJMY V PROCESE TVORBY SEKTOROVÝCH STRATÉGIÍ ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vízia	zabezpečenie kvalifikovaných pracovných síl zodpovedajúcich potrebám a požiadavkám zamestnávateľov v sektore
Globálny cieľ	konkretizovaný opis budúceho stavu, prostredníctvom ktorého bude naplnená stanovená vízia - zosúladenie systému celoživotného vzdelávania s potrebami trhu práce
Sektorové rady	dobrovoľné, nezávislé profesijné združenia odborníkov reprezentujúce monitorovanie potrieb trhu práce v príslušných sektoroch hospodárstva a ich prenos do systému celoživotného vzdelávania
Stratégia	dokument vychádzajúci zo zásad strategického cyklu ako procesu vytvorenia kvalifikovaných postupov, ktoré vychádzajú z analytických a syntetických činností umožňujúcich navrhnúť postup tak, aby objekt predmetu stratégie naplnil v dlhšom časovom horizonte svoje ciele
Premisa	všeobecná predstava o tom, kam sektor smeruje a čo chce dosiahnuť v určenom strategickom horizonte - rok 2030
Analýza	metóda charakterizovaná ako proces rozčleňovania skúmaného problému na jednotlivé časti a ich skúmanie s cieľom odhaliť ich podstatu, vyčleniť zo súhrnu faktov hlavné, podstatné a nutné, ktoré môžu osvetliť príčiny vzniku a priebehu skúmanej udalosti
Monitorovanie	systematické získavanie údajov stanovených v cieľoch a merateľných ukazovateľoch a sledovanie pokroku v ich plnení
Problém	podmienky, situácia, stav, ktoré sú nežiaduce alebo nevyriešené; problém zvyčajne vyžaduje nejaké riešenie

Riziko	nebezpečenstvo vzniku udalosti, ktorá môže negatívne ovplyvniť dosiahnutie stanovených cieľov
Strategický dokument	akýkoľvek dokument stanovujúci víziu, ciele alebo opatrenia; strategickým dokumentom môže byť stratégia, koncepcia, akčný plán a pod.
Koncepcia	systémový plán prípravy a vykonania zmien smerujúcich k napĺňaniu stanovených cieľov
Akčný plán	súbor plánovaných projektov a aktivít, prostredníctvom ktorých majú byť naplnené ciele stratégie (môže byť súčasťou stratégie alebo samostatný dokument)
Indikátor	kvantifikovaný cieľ, resp. mierka stavu plnenia cieľa alebo realizácie aktivity, nástroj na sledovanie (monitorovanie) priebehu a výsledku realizácie stratégie
Program	súhrn aktivít (prác, činností) vykonávaných na splnenie zámerov a cieľov; program môže mať podobný charakter ako akčný plán, rozdiel je predovšetkým v časovom horizonte ich realizácie (akčný plán má skôr krátkodobý horizont realizácie, program strednodobý až dlhodobý horizont realizácie)
Rating	nezávislé hodnotenie rôznych subjektov (napr. škôl), ktoré ich usporiada do kategórií a umožní približné porovnanie, prípadne aj vytvorenie poradia (ranking)

B. HLAVNÉ PRINCÍPY VYPRACOVÁVANIA STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV

- Transparentnosť a objektivita
- Kvalita umožňujúca orgánu schvaľujúcemu stratégiu prijať kvalifikované a zodpovedné rozhodnutia
- Zameranie na riešenie konkrétneho významného problému
- Dodržiavanie základných postupov na kvalitu strategických dokumentov v zmysle metodických dokumentov
- Efektívnosť pri riešení problémov a minimalizácia negatívneho (nechceného) dopadu
- Tvorba stratégií na základe identifikovaných a reálnych potrieb subjektov, ktorých problémy sa (vo výhľade) riešia
- Konkrétnosť a adresnosť opatrení stratégie
- Priebežné vyhodnocovanie efektivity opatrení realizovaných v rámci stratégie a návrhy korekčných mechanizmov

C. ŠTRUKTÚRA SEKTOROVEJ STRATÉGIE – STRATEGICKÉ CYKLY

I. CYKLUS – určenie základných premís

II. CYKLUS – spracovanie situačnej analýzy sektora a identifikácia vývojových tendencií

III. CYKLUS – určenie stratégie

IV. CYKLUS – určenie postupov, akcií na realizáciu cieľov stratégie

V. CYKLUS – určenie techniky monitorovania strategických akcií a čiastkových cieľov a odporúčania prípadnej korekcie stratégie, prípadne tvorby kĺzavej stratégie

I. CYKLUS – URČENIE ZÁKLADNÝCH PREMÍS

Pri napĺňaní obsahu a postupu prác v procese určovania základných premís **sektorová rada vypracuje dokument, v ktorom uvedie**:

1. **poslanie sektoru, miesto sektoru v hospodárstve, aké dlhodobé hodnoty na trhu vytvára**; v poslaní sa vyjadrí predstava budúceho stavu sektoru v horizonte do roku 2030 a vízie z pohľadu kvality ľudských zdrojov,
2. **kľúčové inovačné a technologické zmeny, ktoré budú ovplyvňovať sektor v určenom horizonte (2030) s dopadom na ľudské zdroje**, napr. zmeny pracovných postupov, automatizácia, robotizácia, nové technológie a pod.
3. **základné premisy (všeobecné predstavy, vízie) o smerovaní sektoru vychádzajúce z vyššie uvedených technologických a inovačných zmien,** čo chce dosiahnuť a zabezpečiť v správaní sa podnikateľských subjektov a ďalších organizácií a inštitúcií pri zabezpečovaní kvalifikovaných a konkurenčne schopných ľudských zdrojov,
4. **ku každej premise predpokladaný dopad na ľudské zdroje,** napr. identifikácia nových pracovných pozícií, požadovaná zmena kompetencií pracovnej sily, požiadavky na zmenu obsahu vzdelávania a pod.
5. **zoznam strategických dokumentov národného, európskeho aj nadnárodného rozmeru** (stratégie, koncepcie, akčné plány a pod.) , ktorý bude tvoriť prílohu vypracovávanej stratégie a aktuálne sa reviduje a dopĺňa.

ODPORÚČANIA PRE VYPRACOVANIE I. CYKLU

- **počet vytýčených (odsúhlasených) základných premís sektoru by mal byť ohraničený, max. na 5,**
- **sektorová rada má na zreteli, že stratégie sa tvoria vo väzbe na inovačné zmeny v sektore** (predpokladá sa, že v tomto smere sú erudovanými práve experti v sektorových radách),
- **na určovanie premís systematicky monitoruje informácie o inovatívnych a technologických zmenách, objavoch, vynálezoch, patentoch a pod. smerujúcich k zmenám v oblasti zručností pracovných síl** - ide o informácie čerpané z tuzemských výskumných ústavov a vedeckých inštitúcií, ako aj svetových centier výskumu,
- pri určovaní základných premís berie na vedomie, že ide o tvorbu sektorovej stratégie **rozvoja ľudských zdrojov**, čo znamená, **že budúci vývoj sektora musí mať zabezpečené ľudské zdroje (adekvátne kvalifikované a konkurencieschopné), čo môže byť spojené so zmenami požiadaviek na kompetencie, zručnosti a vedomosti a ich novú kvalitatívnu úroveň, zánikom niektorých povolaní, vznikom nových, rekvalifikačnými procesmi, a pod.).**

Základná premisa môže byť formulovaná v rôznom rozsahu – avšak krátka forma je najlepšie zapamätateľná. V súvislosti s vypracovávaním premís možno uviesť z hľadiska rozvoja sektora automobilového priemyslu USA v určenom časovom horizonte ako príklad: “Náš automobil do každej americkej rodiny„ (Ford).

PRÍKLAD

Premisa – Zdroje tepla a chladu

Rozvoj energeticky a ekonomicky efektívnych, ekologicky bezpečných zdrojov tepla a chladu (zvyšovanie energetickej efektívnosti, zväčšovanie regulačného rozsahu) a zvyšovanie znalostí a zručností s ich inštaláciou a prevádzkou.

I. CYKLUS – URČENIE ZÁKLADNÝCH PREMÍS

Predpokladaný vplyv na ľudské zdroje

Vychádzajúc z nedostatku pracovných síl s požadovanými zručnosťami, schopnosťami a znalosťami na zabezpečenie rozvoja energetiky, ekonomicky efektívnych, ekologicky bezpečných zdrojov tepla a chladu sa vyžaduje:

- zatraktívniť vzdelávanie v odboroch, ako napr. **Energetické stroje a zariadenia, Technické zariadenia budov, Elektroenergetika a aplikovaná elektrotechnika,** ktorých hlavným zameraním je vzdelávať odborníkov v oblasti získavania, úpravy, premeny, transportu, akumulácie, distribúcie a spotreby rôznych foriem energie na základe použitia a využitia fosílnych palív ako aj regenerovateľných (obnoviteľných) druhov energií,
- štúdium v horeuvedených odboroch doplniť o aspekty ekonomiky a ekológie, ale aj z oblasti vykurovania, zdravotnej techniky, vzduchotechniky a techniky prostredia budov, výroby, prenosu, distribúcie a efektívneho využitia elektrickej energie, technológie slaboprúdových a silnoprúdových zariadení, káblovej techniky a podobne,
- **v záujme zabezpečenia kvality dosiahnutého vzdelania absolventov stredných a vysokých škôl motivovať pedagógov o neustále vzdelávanie sa v technicko-ekonomických smeroch**, aby boli schopní a ochotní vzdelávať študentov v tejto dynamickej dobe,
- motivovať **pracovníkov z externého prostredia**, aby vstúpili do vzdelávacieho procesu,
- zo strany vzdelávacích inštitúcií pripraviť odborníkov v nových trendoch, a to tak študentov vysokoškolského štúdia (inžiniering), ako aj žiakov stredoškolského odborného štúdia, ktorého absolventi sa zúčastňujú priamo realizácie, prevádzkovania týchto technologických systémov.

II. CYKLUS – SPRACOVANIE SITUAČNEJ ANALÝZY SEKTORA A IDENTIFIKÁCIA VÝVOJOVÝCH TENDENCIÍ

Sektorová rada vypracuje situačnú analýzu v rámci troch etáp, a to:

1. **Strategická analýza prostredia** a jej vplyv na sústavu povolaní (vonkajšia analýza)
2. **Strategická analýza sektora** (vnútorná analýza)
3. **Vývojové tendencie v oblasti ľudských zdrojov**
4. **Identifikácia kritických a kľúčových činiteľov** na dosiahnutie konkurenčne schopnej štruktúry sústavy povolaní.

1. Strategická analýza prostredia

Strategickú analýzu prostredia vypracováva sektorová rada ako **analýzu vonkajších vplyvov** pôsobiacich na sústavu povolaní, ktorá vyjadruje aká má byť kvalita pracovných síl, aby bol sektor konkurencie schopným. Sektorová rada v rámci analýzy vonkajších vplyvov rozoberie dopady napr.:

- demografického vývoja na rozvoj sektora, starnutie populácie,
- ekonomického rastu krajiny v kontexte s postavením sektora na trhu práce,
- zmeny právnych predpisov SR a postavenie sektora v ich „zornom uhle“,
- vplyvu štvrtej priemyselnej revolúcie, automatizácie a optimalizácie procesov na konkurencieschopnosť sektora,
- nastavenia vzdelávacieho systému SR v aktuálnom období a jeho vplyv na efektívnosť zabezpečovania kvalifikovanej pracovnej sily pre sektor,
- zahraničných investícií a partnerstiev relevantných potrebám sektora,
- spolupráce zamestnávateľov sektora s organizáciami pre vedu, výskum, inovácie,
- úspešnosti vedeckých inštitúcií a výskumných ústavov zo SR na výskume a vývoji inovatívnych prvkov a riešení.

ODPORÚČANIA PRE VYPRACOVANIE

Tvorcovia analýzy vonkajších vplyvov môžu využiť jednu, resp. viac nasledujúcich analytických metód:

- **Metóda tvorby scenárov**, ktorej úspech spočíva v tom, či sa podarí správne odhadnúť, ktoré doterajšie trendy sa budú v sektore presadzovať naďalej, ktorých pôsobenie končí a aké nové trendy sa v časovom horizonte 2030 objavia.
- **PEST analýza** (Political, Economic, Social and Technological Analysis) je jedným z dôležitých nástrojov strategického riadenia, ktorý hodnotí vonkajšie, najmä makroekonomické podmienky. Táto analýza sa vykonáva v prípade, keď sa uvažuje o dlhodobom strategickom pláne, alebo sa rozhoduje o realizácii určitého veľkého projektu. Keďže ide o rozsiahlu analýzu politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov je dôležité v prípade využitia tohto druhu analýzy nastaviť ich dôležitosť.
- **Porterov model piatich konkurenčných síl** je základný a najvýznamnejší nástroj na analýzu konkurenčného prostredia. Ide o analýzu konkurenčného prostredia sektoru so špecifikom na ľudské zdroje.

Model piatich síl:

1. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov
2. Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi
3. Vyjednávacia sila odberateľov
4. Vyjednávacia sila dodávateľov
5. Hrozba substitučných výrobkov

- **Benchmarking -** nástroj nepretržitého a systematického procesu porovnávania produktov, procesov a metód s tými, ktorí boli uznaní ako vhodní na porovnanie, za účelom definovania cieľov zlepšovania vlastných aktivít. Možno využiť na identifikáciu konkurenčného postavenia sektoru v potrebných ľudských zdrojoch.
- **SWOT analýza** – identifikácia príležitostí a hrozieb (kladné a záporné stránky sektoru, príležitosti a hrozby.

2. Strategická analýza sektora (vnútorná analýza)

V tejto časti tvorcovia sektorovej stratégie analyzujú kľúčové oblasti a ukazovatele vnútorného stavu sektora.

a) Všeobecné finančno-ekonomické ukazovatele za sektor

Sektor NSP/SRI	Merná jednotka	Aktuálne dostupný rok	5 rokov pred aktuálne dostupným rokom
Produkcia	EUR		
Tržby za vlastné výkony a tovar	EUR		
Tvorba hrubého fixného kapitálu	EUR		
Pridaná hodnota	EUR		
Pridaná hodnota na zamestnanca	EUR		
Počet zamestnancov	osoba		
z toho žien	osoba		
Počet fyzických osôb - podnikateľov	osoba		
z toho žien	osoba		
Priemerná hrubá mesačná mzda	EUR		
Priemerný hodinový zárobok v podnikateľskej sfére	EUR		

Zdroj: Trexima Bratislava

Údaje všeobecných finančno-ekonomických ukazovateľov zabezpečia tajomníci za jednotlivé sektorové rady v spolupráci s úsekom štatistiky riešiteľskej organizácie. **Experti na tvorbu sektorových stratégií/členovia sektorovej rady zanalyzujú údaje v texte vypracovávaného dokumentu.**

II. CYKLUS – SPRACOVANIE SITUAČNEJ ANALÝZY SEKTORA A IDENTIFIKÁCIA VÝVOJOVÝCH TENDENCIÍ

b) Sektorovo špecifické ukazovatele

Pôjde o prezentáciu štatistík, ktoré sú špecifické pre jednotlivé sektory. **Experti na tvorbu sektorových stratégií/členovia sektorovej rady vyberú ukazovatele, ktoré považujú za kľúčové na hodnotenie sektora. Následne tajomník sektorovej rady zabezpečí údaje za vybrané ukazovatele.**

PRÍKLAD

Ako **príklad** sa uvádzajú nasledovné ukazovatele za **sektor poľnohospodárstvo, veterinárstvo a rybolov**:

- Hrubá poľnohospodárska produkcia spolu,
- Hrubá rastlinná produkcia podľa komodít,
- Úroda poľnohospodárskych plodín podľa komodít,
- Hrubá živočíšna produkcia podľa komodít,
- Produkcia kravského mlieka,
- Výlov rýb vo vnútrozemských vodách
- a i.

c) Sektorovo špecifické ukazovatele zamestnanosti

V rámci analýzy zamestnanosti sa bude vykazovať štatisticky ukončený rok 2018, v prípade retrospektívnych porovnaní maximálne obdobie 2010 – 2018. Údaje zabezpečia tajomníci za jednotlivé sektorové rady v spolupráci s úsekom štatistiky riešiteľskej organizácie. **Experti na tvorbu sektorových stratégií/členovia sektorovej rady zanalyzujú údaje v texte vypracovávaného dokumentu.**

- **Počet zamestnaných osôb podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov
  - kvalifikačných úrovní a krajov
  - veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
  - podľa právnej formy zamestnávateľa a krajov
  - druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov
- **Počet osôb nastupujúcich do zamestnania v roku 2018 podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov
  - kvalifikačných úrovní a krajov
  - veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
  - právnej formy zamestnávateľa a krajov
  - druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov
- **Počet osôb vystupujúcich zo zamestnania v roku 2018 podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov
  - kvalifikačných úrovní a krajov
  - veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
  - právnej formy zamestnávateľa a krajov
  - druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov
- **Počet osôb dochádzajúcich do zamestnania z iného kraja trvalého bydliska podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov
  - kvalifikačných úrovní a krajov
  - veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
  - právnej formy zamestnávateľa a krajov
  - druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov
- **Priemerná hrubá mesačná mzda podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov

II. CYKLUS – SPRACOVANIE SITUAČNEJ ANALÝZY SEKTORA A IDENTIFIKÁCIA VÝVOJOVÝCH TENDENCIÍ

- kvalifikačných úrovní a krajov
- veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
- právnej formy zamestnávateľa a krajov
- druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov

- **Priemerný hodinový zárobok podľa:**
  - hlavných tried zamestnaní SK ISCO-08 a krajov
  - vekových skupín a krajov
  - kvalifikačných úrovní a krajov
  - veľkostnej kategórie zamestnávateľa a krajov
  - právnej formy zamestnávateľa a krajov
  - druhu vlastníctva zamestnávateľa a krajov
- **Stromy života – počet zamestnaných osôb podľa veku a pohlavia v najpočetnejších podskupinách zamestnaní SK ISCO-08**

3. Vývojové tendencie v oblasti ľudských zdrojov

Údaje o vývojových tendenciách v oblasti ľudských zdrojov zabezpečia tajomníci za jednotlivé sektorové rady v spolupráci s úsekom štatistiky riešiteľskej organizácie. **Experti na tvorbu sektorových stratégií/členovia sektorovej rady zanalyzujú údaje v texte vypracovávaného dokumentu.** Táto časť sa bude zameriavať na nasledovné okruhy dátových podkladov:

- identifikácia kľúčových odborov vzdelania pre prípravu pracovnej sily v sektore,
- počty žiakov pripravujúcich sa na povolanie v identifikovaných odboroch vzdelania,
- očakávané trendy v potrebe dopĺňania pracovných síl pre sektor,
- identifikácia najvýznamnejších sektorových disparít.

4. Identifikácia kritických a kľúčových činiteľov

Identifikácia **kritických a kľúčových činiteľov** vychádza z potreby vytvorenia efektívnej štruktúry sústavy povolaní, aby sa zabezpečila konkurenčná schopnosť príslušného sektora. V podstate sa zviditeľnia **výsledky**:

- **analýzy vonkajšieho prostredia,**
- **analýzy vnútorného prostredia sektoru,**
- **vývojových tendencií v oblasti ľudských zdrojov.**

Expert ako **kritické činitele** uvádza také **vplyvy, ktoré môžu v budúcnosti,** v priebehu 10 rokov, **ohroziť konkurenčnú schopnosť sektora** (na tieto vplyvy by mala upozorniť analýza vonkajšieho prostredia a tiež analýza vnútorného prostredia sektoru). V prípade, že sa riziká ohrozenia nedoriešia, hrozí zánik. Ako **príklad kritického činiteľa** možno považovať **zrušenie učebných odborov, prípadne pokles počtu absolventov učebného alebo študijného odboru v divízii sektora, v** ktorej sa predpokladá príchod zahraničného investora.

Ako **kľúčové činitele** sa identifikujú činitele **ovplyvňujúce úspešný vývoj sektora** na báze konkurenčne schopných ľudských zdrojov. Oproti konkurenčným podnikateľským subjektom sú v príslušnom sektore také atribúty ako:

- zvláštnosť, osobitosť,
- jedinečnosť,
- užitočnosť,
- udržateľnosť.

Príkladom **kľúčového činiteľa** môže byť **aktívna účasť slovenských výskumníkov na počiatočných aj pokročilých fázach klinických štúdií v rôznych medicínskych odboroch, čo umožňuje slovenským pacientom vyskúšať inovatívne lieky (atribút spoločenskej užitočnosti).**

II. CYKLUS – SPRACOVANIE SITUAČNEJ ANALÝZY SEKTORA A IDENTIFIKÁCIA VÝVOJOVÝCH TENDENCIÍ

III. CYKLUS - URČENIE STRATÉGIE

Pri formulovaní a tvorbe stratégie je potrebné si stále uvedomovať, že ide o činnosti spadajúce pod vytváranie **súboru povolaní za účelom zabezpečenia konkurenčne schopných ľudských zdrojov**. Horizont stratégie je určený do roku 2030. Na základe I. a II. cyklu je potrebné naformulovať **strategický zámer** ako žiadúci stav, ktorý sa má dosiahnuť v strategickom horizonte do roku 2030. Je žiadúce, aby strategický zámer bol formulovaný vecne, kvantitatívne, z hľadiska prínosov a konkurenčnej schopnosti sektora. Stratégia bude formulovaná do nasledovných častí:

- námety na opatrenia v predškolskom veku,
- námety na opatrenia v období plnenia povinnej školskej dochádzky,
- námety na opatrenia v oblasti výchovného a kariérového poradenstva,
- námety na opatrenia v rámci prípravy na povolanie:
  - stredné školy,
  - nadstavbové štúdium,
  - vysoké školy,
- námety na opatrenia v rámci ďalšieho vzdelávania,
- námety na opatrenia v rámci rekvalifikácií,
- námety na opatrenia v rámci kompetencií pedagogického personálu pripravujúceho pracovnú silu pre sektor,
- námety na procesné a systémové zmeny.

IV. CYKLUS – URČENIE POSTUPOV, AKCIÍ NA REALIZÁCIU ZÁMEROV STRATÉGIE

V tejto časti stratégie je potrebné popísať **spôsob, ktorým sa zabezpečí realizácia zámerov stratégie, tzv. akčný plán stratégie**. Je potrebné jednoznačne určiť čo je potrebné realizovať, v akom časovom horizonte a zodpovedné osoby/subjekty za realizáciu. Uvedené postupy majú zabezpečiť realizáciu zámerov stratégie tak, aby bolo možné pristúpiť k príprave **sektorových dohôd a partnerstiev v rámci jednotlivých regiónov SR**. V súvislosti s tým sa za základné triediace hľadisko údajov považuje **kraj.**

Sektorové dohody a sektorové partnerstvá sa považujú za nástroje, ktoré umožňujú prostredníctvom koordinačných opatrení prijatých jednotlivými aktérmi (samosprávne kraje, zamestnávatelia, vzdelávací systém, úrady PSVR, zamestnávateľské a odborové zväzy) riešiť výzvy a kritické situácie na trhu práce v príslušnom regióne. T. j. IV. cyklus stratégie je východiskom pre sformulovanie jednoznačnej objednávky konkrétnych krokov, opatrení a úloh pre konkrétnych aktérov vo forme sektorovej dohody v rámci sektorového partnerstva.

Akčný plán je dokument o stanovení konkrétnych krokov, ktoré majú byť vykonané, aby sa dosiahol vytýčený cieľ v stratégii. Obsah akčného plánu:

- zoznam aktivít na dosiahnutie cieľa stratégie, t. j. ľudských zdrojov v požadovanej kvantite a kvalite (vychádza sa z námetov uvedených v III. cykle),
- zodpovednosť konkrétnych osôb/organizácií za konkrétne aktivity a termíny na splnenie úloh,
- spôsob monitorovania a overovania plnenia jednotlivých aktivít.

V. CYKLUS – URČENIE TECHNIKY MONITOROVANIA STRATEGICKÝCH AKCIÍ A ČIASTKOVÝCH CIEĽOV A ODPORÚČANIA PRÍPADNEJ KOREKCIE STRATÉGIE

Sektorová rada priebežne monitoruje stav plnenia stratégie. Sektorová rada vyberie metódu monitorovania stavu a plnenia strategických cieľov, zámerov a aktivít tak, aby:

- monitoring aktivít na plnenie cieľov bol priebežný a dôsledný,
- bola sledovaná úroveň plnenia u príslušných zodpovedných osôb,
- bolo monitorované dodržiavanie stanovených termínov plnenia úloh,
- o výsledkoch monitoringu boli informovaní všetci členovia sektorových rád, Aliancia sektorových rád, Riadiaci výbor SRI a Realizačný tím SRI.

Sektorová rada priebežne vyhodnocuje efektivitu opatrení, ktoré sa realizujú v rámci stratégie a do sektorovej stratégie rozvoja ľudských zdrojov implementuje návrhy potrebných, sektorovou radou odsúhlasených korekčných mechanizmov.

SEKTOROVO
RIADENÉ
INOVÁCIE