

# LISABONSKÁ STRATÉGIA PRE SLOVENSKO

## Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010

Ľudské zdroje a vzdelávanie

# OD ZDROJOV KU KAPITÁLU

# Od Zdrojov ku Kapitálu

## L'UDSKÉ ZDROJE

**KORPORÁTNY  
SEKTOR**

ZAMESTNANOST  
KONKURENCIESCHOPNOST

**VEREJNÝ  
SEKTOR**

RIADENIE

**TRETÍ  
SEKTOR**

NOVÉ PRÍSTUPY

**LÍDERSTVO  
A  
TALENTY**

VEDENIE

**CORPORATE  
GOVERNANCE**

BUDOVANIE PARTNERSTIEV

**VZDELÁVACÍ  
SYSTEM**

ZNALOSTI  
VEDOMOSTI

## L'UDSKÝ KAPITÁL

# Líderstvo a Talenty

„LÍDERSTVO SA SPÁJA S TVORBOU A DOSAHOVANÍM NIEČOHO NOVÉHO,  
ČO JE KLÚČOVÝM FAKTOROM ÚSPECHU A KONKURENCIESCHOPNOSTI KAŽDEJ SPOLOČNOSTI“

**IDENTIFIKÁCIA** nových a **ROZVOJ** súčasných **LÍDROV, MANAŽÉROV** a **TALENTOV**

## KORPORÁTNY SEKTOR

Cielený rozvoj líderstva a manažérov  
Rozvoj v oblasti strategického riadenia  
Cielené rozvíjanie talentov  
Podpora mobility úspešných lídrov a manažérov  
na trhu

## VEREJNÝ SEKTOR

Cielené rozvíjanie lídrov a manažérov  
Cielený a systematický rozvoj talentovaných  
úradníkov  
Riadenie na základe existujúcich moderných  
modelov fungovania  
Zavedenie moderných výberových metodológií  
a systémov hodnotenia práce

## NÁSTROJE FINANCOVANIA

Európsky Sociálny Fond, Štátny rozpočet, Korporatívny sektor

# Corporate Governance

„LEN 20% NÁRASTU EFEKTIVITY VO VEREJNOM SEKTORE SA DOSAHUJE ZAVEDENÍM NOVÝCH TECHNOLOGÍÍ, ZATIAĽ ČO OSTATNÝCH 80% ZÁVISÍ OD LÍDERSTVA, DOBREJ SPRÁVY A PREPOJENIA CIEĽOV VEREJNÉHO S KORPORÁTNYM SEKTOROM“

## BUDOVANIE PARTNERSTIEV KORPORÁTNEHO, VEREJNÉHO A TRETIEHO SEKTORA

### KORPORÁTNY SEKTOR

Legislatívna podpora odporúčaní EK  
Prepájanie líderstva s verejným sektorom a akademickou obcou  
Zostavovanie a profesionálny výber nezávislých členov predstavenstiev a dozorných rád  
Identifikácia a podpora najefektívnejších existujúcich nástrojov realizácie

### VEREJNÝ SEKTOR

Vytváranie oficiálnych poradných orgánov -  
- Advisory Boards (korporátny, verejný sektor, akademická obec)  
Prepojenosť cieľov s korporátnym a tretím sektorom  
Zvyšovanie efektivity a akcieschopnosti pri dosahovaní výsledkov  
Využitie skúseností lídrov z korporátneho a tretieho sektora

### NÁSTROJE FINANCOVANIA

Európsky Sociálny Fond, Štátny rozpočet, Korporátny sektor

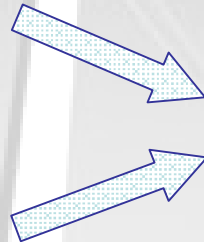


# System Vzdelávania

„VZDELÁVANIE JE ZÁKLADNÝM PILIEROM KVALITY ĽUDSKÉHO KAPITÁLU.  
JEHO CIEĽOM JE ĽUDÍ ČO NAJKVALITNEJŠIE PRIPRAVOVAŤ, NIE VYŠKOLIŤ.  
TO JE ÚLOHA PRAXE“

LÍDERSTVO  
A  
TALENTY

CORPORATE  
GOVERNANCE



## VZDELÁVACÍ SYSTÉM

Identifikácia a cielené rozvíjanie lídrov a manažérov  
Budovanie partnerstiev s korporátnym a verejným sektorom (Advisory Boards)  
Reforma systému správy a riadenia vzdelávacích inštitúcií (School Governance & Management)  
Zavedenie systému hodnotenia kvality vzdelávacieho procesu (Rating)

**REFORMA VZDELÁVACIEHO SYSTÉMU**  
na základe princípov  
**LÍDERSTVA, TALENTOV a CORPORATE GOVERNANCE**

# Od Zdrojov ku Kapitálu



ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ

**STRATÉGIA  
ROZVOJA KONKURENCIESCHOPNOSTI  
SLOVENSKA DO ROKU 2010**

*Lisabonská stratégia pre Slovensko – ľudské zdroje a vzdelávanie*

**OD ZDROJOV KU KAPITÁLU**

Martin Krekáč  
*Co-Founder and Chairman, Amrop Jenewein Group (AJG)*

## Úvod

**Rast ekonomickej konkurencieschopnosti krajiny prostredníctvom ľudského kapitálu môže štát v trhovej ekonomike podporiť len tak, že bude vytvárať vhodné podmienky a podporovať tie oblasti a dimenzie, ktoré zvyšujú jeho kvalitu čo najrýchlejšie, najefektívnejšie a zároveň dlhodobo.**

Cieľom tohto odborného príspevku je naznačiť a navrhnúť, ako možno prostredníctvom identifikácie a podpory účinných strategických nástrojov vytvoriť vhodné prostredie v tých dimenziách, oblastiach a úrovniach ľudských zdrojov a vzdelávania, ktoré pomôžu uskutočniť premenu súčasného systému. Nosnou časťou tejto premeny je nájdenie a využívanie mechanizmov na tvorbu a podporu takého ľudského kapitálu, ktorý bude pomáhať zvyšovať mieru zamestnanosti a produktivitu práce a zároveň prispeje k rýchlejšiemu a dlhodobému hospodárskemu rastu. Aj týmito krokmi možno splniť hlavný cieľ Lisabonskej stratégie pre Slovensko.

## Líderstvo a talenty

Z hľadiska ľudských zdrojov a vzdelávania je základným krokom na zabezpečenie rastu a dlhodobej konkurencieschopnosti Slovenska vytvorenie vhodného systému a využívanie nástrojov, ktoré podporujú a rozvíjajú dimenzie a schopnosti ľudského kapitálu vedúce k zvýšeniu podnikateľskej aktivity (zvýšená zamestnanosť), pracovnej výkonnosti (konkurencieschopnosť) a inovácie (rozvoj).

Jednou z dimenzií ľudského kapitálu, ktoré podporujú čo najefektívnejšiu a najširšiu realizáciu spomínaných aktivít, je líderstvo a rozvoj talentov. Úlohou štátu je preto vytvoriť systém a podporovať nástroje vnášajúce líderstvo a talenty do korporátneho a verejného sektora i do oblasti vzdelávania. Tieto nástroje môžu zabezpečiť:

- rozvoj súčasných lídrov, manažérov a talentov,
- identifikáciu nových lídrov, manažérov a talentov.

Z hľadiska korporátneho sektora treba zdôrazniť, že v trhovej ekonomike sú práve podnikatelia a kľúčoví manažéri a ich rozhodnutia tými faktormi, na základe ktorých sa firmy stávajú líderské a úspešné, priemerné alebo neúspešné. Štát by preto mal v korporátnom sektore podporovať nástroje, ktoré:

- rozvíjajú podnikateľov/majiteľov v oblasti strategického riadenia,
- cielene rozvíjajú lídrov a manažérov úspešných firiem, a tým zvyšujú ich výsledky a tvorbu nových pracovných miest,
- cielene a systematicky rozvíjajú talentovaných zamestnancov,
- podporujú premiestňovanie a pohyb úspešných lídrov a manažérov na trhu,
- identifikujú potenciálnych lídrov, manažérov a talenty,
- efektívne transformujú spoločnosti, ktoré sa ocitli v problémoch, a nastavujú ľudský kapitál na budúce úspešné dosahovanie výsledkov.



Z hľadiska verejného sektora treba na to, aby efektívnejšie plnil svoju úlohu a viac sa prepojil s korporátnym sektorom, mimovládnyimi organizáciami a akademickou obcou, podporovať a zavádzať nástroje, ktoré pomôžu:

- transformovať a zefektívniť organizáciu a riadenie verejných inštitúcií na základe existujúcich moderných modelov fungovania a úlohy verejnej správy,
- zaviesť moderné výberové metodológie určené pre verejný sektor, ktoré verejným organizáciám umožnia získať skúsených ľudí z korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce,
- zaviesť nové systémy hodnotenia práce úradníkov,
- cielene rozvíjať vedúcich úradníkov,
- identifikovať a cielene a systematicky rozvíjať talentovaných úradníkov.

Realizácia spomínaných činností v oblasti ľudského kapitálu si bude vyžadovať tieto kroky štátu:

- nastavenie nových priorít v rámci Európskeho sociálneho fondu ako efektívneho zdroja financovania spomínaných aktivít,
- identifikácia najefektívnejších metodológií na realizáciu spomínaných aktivít,
- zavedenie systémov identifikácie a rozvoja talentovaných študentov vysokých škôl v rámci vzdelávacieho systému a vytvorenie platformy na „draftovanie“ týchto študentov firmami a verejnými inštitúciami,
- zmena systému odmeňovania a hodnotenia zamestnancov vo verejnej správe.

Vytvorením systému podporujúceho a rozvíjajúceho dimenziu líderstva a talentov z hľadiska ľudského kapitálu sa na Slovensku zabezpečí:

- zvyšovanie zamestnanosti (úspešnejšie firmy, rozširovanie aktivít, zvýšená podnikateľská aktivita),
- rast konkurencieschopnosti (efektívnejšie riadenie, pracovná výkonnosť),
- dlhodobý rast (zavádzanie úspešných a inovatívnych riešení).

## Corporate Governance

Princíp Corporate Governance je horúcou témou na národnej a európskej úrovni. V najvyspelejších a najdynamickejších ekonomikách sa ukázalo, že zdravá „**správa a riadenie spoločnosti**“ v korporátnom sektore predchádza nielen finančným škandálom.

### Korporátny sektor

Redefinovanie úlohy, zavedenie moderných a profesionálnych princípov pri zostavovaní a výbere **nezávislých členov predstavenstiev a dozorných rád** sa ukázalo ako kľúčový faktor a pridaná hodnota úspechu, inovácií a dynamiky korporátneho sektora.

V korporátnom sektore by štát mal vytvoriť prostredie vhodné na úspešný rozvoj zdravej Corporate Governance a podporovať nástroje na jej profesionálnu implementáciu, čo si bude vyžadovať tieto kroky štátu:

- legislatívna podpora odporúčaní Európskej komisie týkajúcich sa Corporate Governance,
- podpora iniciatívy Burzy cenných papierov v Bratislave týkajúcej sa Corporate Governance,
- na základe úspešných existujúcich modelov upraviť úlohu, zostavovanie a profesionálny výber nezávislých členov predstavenstiev a dozorných rád a identifikovať a podporovať najefektívnejšie nástroje realizácie,
- nastavenie nových priorít v rámci Európskeho sociálneho fondu ako efektívneho zdroja financovania spomínaných aktivít.

Vytvorením systému podporujúceho a rozvíjajúceho Corporate Governance v korporátnom sektore z hľadiska ľudského kapitálu sa na Slovensku zabezpečí:

- lepšia správa spoločností v zmysle stratégie, riadenia a konkurencieschopnosti,
- „nezávislí riaditelia“ vyberaní na základe profesionálnej a osobnostnej vhodnosti a kompetentnosti umožnia výmenu najúspešnejších podnikateľských stratégií a inovačných riešení v korporátnom sektore,
- rozvoj slovenského kapitálového trhu a zvýšenie dôveryhodnosti a hodnoty subjektov kótovaných na burze.

### Verejný sektor

Zavedením princípu Corporate Governance do verejného sektora možno dosiahnuť väčšiu efektívnosť a účinnosť jeho činnosti a iniciatív, lepšie prepojenie cieľov korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce a získať potrebnú skúsenosť a dynamiku z korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce. Zavedenie tohto princípu do verejného sektora možno prostredníctvom oficiálnych poradných orgánov (Advisory Boards) zložených zo zástupcov verejného sektora, korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce, ktoré sa ustanovujú pri riešení rôznych verejných problémov a iniciatív na úrovni centrálnej, regionálnej alebo municipálnej verejnej správy.

### Úloha poradných orgánov:

- tvoria misiu, stratégiu a politiky realizácie aktivít organizácie/iniciatívy,
- prostredníctvom nezávislých členov (lídrov z korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce) ponúkajú úspešné, overené a inovatívne stratégie riešení,
- majú poradnú kompetenciu nad rozdeľovaním a alokáciou finančných zdrojov,
- supervidujú prácu výkonných riaditeľov a jej výsledky,
- majú dôležitú úlohu pri externej komunikácii (napr. reformy).

Zavedenie princípu Corporate Governance a poradných orgánov do praxe verejného sektora, dosiahnutie jeho merateľného a maximálneho úspechu a zabránenie formalizácii tohto princípu si budú vyžadovať tieto kroky štátu:

- definícia úlohy, kompetencií a zostavenia poradných orgánov na základe najúspešnejších existujúcich modelov,
- zabezpečenie profesionálnych postupov pri posudzovaní a výbere členov z verejného sektora a nezávislých členov z korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce,
- podpora tohto modelu riešenia problémov a správy verejných inštitúcií, organizácií a iniciatív.

Vytvorením systému podporujúceho a rozvíjajúceho princíp Corporate Governance vo verejnom sektore z hľadiska ľudského kapitálu sa na Slovensku zabezpečí:

- lepšie prepojenie a skĺbenie cieľov verejného sektora s korporátnym sektorom, mimovládnyimi organizáciami a akademickou obcou,
- vyššia efektívnosť, akčioschopnosť a reálne výsledky verejnej správy,
- skúsenosti lídrov korporátneho sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce vo forme – úspešné, overené a inovatívne stratégie a riešenia,
- širšia angažovanosť spoločnosti pri riešení verejných problémov,
- hlavný kľúč k rýchlemu a kvalitnému naplneniu rozvojových stratégií Slovenska.

## System vzdelávania

Vzdelávanie je jedným z hlavných faktorov procesu premeny ľudských zdrojov na ľudský kapitál, ktorý sleduje hlavné ekonomické ciele štátu. Treba si však uvedomiť, že súčasnú koncepciu **reformy obsahu vzdelávania** nemožno uskutočniť bez dôkladnej **reformy existujúceho vzdelávacieho systému**. Reforma vzdelávania bez realizácie reformy vzdelávacieho systému je utópiou.

V prvej fáze reformy školstva sa treba zamerať predovšetkým na reformu súčasného systému, ktorý by mal v budúcnosti viac-menej automaticky prispôbovať obsah vzdelávania potrebám a cieľom Lisabonskej stratégie pre Slovensko. Spomínané princípy Corporate Governance a líderstva by mali byť neoddeliteľnou súčasťou nielen stratégie reformy a jej obsahu, ale aj jej prípravy a realizácie. Problém vzdelávania možno najúčinnejšie vyriešiť práve profesionálnym zapojením „lídrov“ akademickej obce a verejného, korporátneho a mimovládneho sektora.

Vytvoriť predpoklady na úspešnú reformu vzdelávacieho systému a následnú implementáciu modernej vzdelávacej politiky si bude vyžadovať tieto kroky štátu:

- profesionálne zostavenie Rady pre reformu vzdelávania založenej na princípe Corporate Governance, v ktorej bude zastúpená akademická obec a korporátny, verejný a mimovládny sektor,
- Rada pre reformu vzdelávania musí mať všetky náležitosti a kompetencie definované v časti Úloha poradných orgánov (Advisory Boards).

Vytvorením systému podporujúceho a rozvíjajúceho prípravu a realizáciu reformy vzdelávania na princípe Corporate Governance sa na Slovensku zabezpečí:

- kvalitná príprava vízie a stratégie reformy vzdelávania,
- rýchlejšia a účinnejšia implementácia reformy vzdelávania,
- zdravý model vzdelávacieho systému s integrovanou modernou vzdelávacou politikou.