Projekt koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementace Operačního programu
Výzkum a vývoj pro inovace

Bc. Iva Kožíková
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Iva KOŽÍKOVÁ
Osobní číslo: M09743
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing
Téma práce: Projekt koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementace Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace

Zásady pro vypracování:

Úvod
I. Teoretická část
   • Na základě dostupné literatury a internetových zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se vzdělávání.
   • Provedte průzkum literárních pramenů zaměřených na Operační program Výzkum a vývoj pro inovace.

II. Praktická část
   • Provedte analýzu současného stavu vzdělávacího systému subjektů zapojených do implementace Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace.
   • Na základě zjištěných výsledků analýzy vypracujte projekt koncepce vzdělávání.
   • Projekt podrobte časové a nákladové analýze.

Závěr
Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Pavla Stanková, Ph.D.
ředitel ústavu
PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdaním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - [ ] bez omezení;
  - [x] prodejce v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;

- na moci bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahují zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorů, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, vejm. § 35 odst. 3;

- podle § 60 odst. 1 autorského zákona můžu UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy u nářezu školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

1 zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 173 Zveřejnění závěrečného rozhodnutí.

2 zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorů, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 25 odst. 3.

3 § 80 Autorského zákona, § 110 Autorského zákona.

4 § 51 Autorského zákona, § 70 Autorského zákona.
• podle § 604 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat příručný příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výšky);

• pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nejde o výsledky bakalářské/diplomové práce využit ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

• jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použití informačního zdroje jsem citoval/a;

• odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahrává do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

[Signature]

4 zákon č. 111/2006 Sb. o právu autorském, o právech srovnatelných s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 část odst.

(1) Hmotnost spolu pracoval/a místo mnoho studenta díla svo díla určen k poskytnutí jinému licencí, napl. tímto v rozsahu, kdy zpracování tým spolu nebo zpracování rámcem návodu nebo zpracování rámcem návodu nebo zpracování rámcem návodu.

(2) Skupina nebo školní či vzdělávací instituce jsou oprávněnou povinností, aby jím autor díla vydává jím dosaženého v souvislosti s využitím díla či poskytnutím licencí podle odstavce 3 příručných příspěvků na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vznikly, a to pouze takovým způsobem, abych při jejich vytvoření výstup zpracování z právních důvodů díla podle odstavce 1.
**ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem optimalizace současné koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Úvod práce stručně shrnuje stanovené cíle a jednotlivé postupy vedoucí k jejich dosažení. Teoretická část předkládá základní východiska pro vypracování analytické a projektové části práce. V analytické části je přibližena specifická struktura a fungování Operačního programu výzkum a vývoj pro inovace. Pomocí analytických nástrojů je v této části definován současný stav koncepce vzdělávání a vytyčeny hlavní oblasti pro optimalizaci. Projektová část práce formuluje základní klíčové aktivity vedoucí k optimalizaci koncepce vzdělávání a z aktivit vyplývají potřebné vstupy do projektu, matice odpovědností, časový harmonogram, rizika a předpoklady projektu a dále pak finanční hledisko včetně zhodnocení přínosů optimalizace.

_Klíčová slova:_

evaluace, hodnocení zaměstnanců, informační systém, koncepce vzdělávání, mentoring, Operační program Výzkum a vývoj pro inovace, personální strategie, rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání
ABSTRACT

This diploma thesis deals with draft of optimization of the current concept of training for individuals involved in the implementation structure of Operational Programme Research and Development for Innovations. Introduction of this thesis briefly summarizes the objectives and particular procedures leading to their achievement. The theoretical part presents the fundamental bases for the development of analytical and project part of thesis. The analytical part outlines specific structure and operation of the Operational Programme Research and Development for Innovations. By using analytical tools in this part is defined the current state of concept of training and marked out the main areas for optimization. Project part of the thesis formulates a basic key activities leading to the optimization concept of training activities. From this activities follow the necessary inputs to the project, responsibility matrix, schedule, risks and projections and the financial aspects, including evaluation of optimalization.

Keywords:
evaluation, employee evaluation, information system, conception of education, mentoring, Operational Programme Research and Development for Innovations, personal strategy, human resource management, education
Touto cestou bych ráda poděkovala prof. Ing. Jiřímu Poláčkovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky a metodické vedení této diplomové práce.

Mé poděkování patří také týmu zaměstnanců OP VaVpI za ochotu, vstřícnost a vždy podanou pomocnou ruku.

*Motto:*


Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahráná do IS/STAG jsou totožné.
OBSAH

OBSAH .......................................................................................................................................................... 9
ÚVOD................................................................................................................................................................................. 11
I. TEORETICKÁ ČÁST .......................................................................................................................................................... 12
1 POSTÁLÍ, VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE VE VZTAHU KE VZDĚLÁVÁNÍ ................................................................. 13
2 LIDSKÝ KAPITÁL A ZDROJE ....................................................................................................................................... 14
3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V OBLASTI ROVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ ....................................................... 15
4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ................................................................................. 16
5 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI .................................................................................................................................. 17
5.1 PROSTŘEDÍ OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ ORGANIZACE ........................................................................................................ 17
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO MOTIVAČNÍ PRVEK ..................................................................................................................... 18
6 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI ........................................................................................................... 19
6.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .................................................................................................. 20
6.2 PLANOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ........................................................................................................................................... 22
6.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .......................................................................................................................................... 24
6.4 EVALUACE (HODNOCENÍ) VZDĚLÁVÁNÍ .................................................................................................................. 24
7 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ ............................................................................................................ 26
8 BÁRIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI ..................................................................................................................... 27
9 MENTORING ............................................................................................................................................................. 28
10 HODNOCNÍ PRACOVNÍKŮ ...................................................................................................................................... 29
11 LEGISLATIVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A STRUKTURÁLNÍCH FONDECH ................. 30
11.1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ ..................................................................................................... 30
11.2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ PRACUJÍCÍCH V OBLASTI STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ ...................................................... 31
12 ANALYTICKÉ NÁSTROJE ............................................................................................................................................ 32
12.1 SWOT ANALÝZA ........................................................................................................................................................ 32
12.2 PEST ANALÝZA ........................................................................................................................................................ 33
12.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ......................................................................................................................................... 34
12.4 POZOROVÁNÍ ........................................................................................................................................................... 34
12.5 SKUPINOVÁ DISKUZE (FOCUS GROUP) .................................................................................................................. 34
12.6 INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR ........................................................................................................... 35
12.7 DESK RESEARCH .................................................................................................................................................. 35
II. PRAKTIKÁ ČÁST .......................................................................................................................................................... 36
13 OPERAČNÍ PROGRAM VÝZKUM A VÝVOJ PRO INOVACE .......................................................................................... 37
13.1 ČINNOSTI OP VAVPI .................................................................................................................................................. 37
13.2 STATISTIKY OP VAVPI ........................................................................................................................................... 38
14 DESK RESEARCH ..................................................................................................................................................... 41
15 PEST ANALÝZA ....................................................................................................................................................... 42
16 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ......................................................................................................................................... 44
17 SWOT ANALÝZA ..................................................................................................................................................... 50
18 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI .................................................................................................................. 53
18.1 SUBJEKTY ZAPOJENÉ DO ADMINISTRACE VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI ........................................................................ 53
18.2 CÍLOVÉ SKUPINY VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI ........................................................................................................... 54
18.3 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI ............................................................................................................ 54
19 PROJEKT KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ................................................................................................................................ 58
19.1 VIZE A CÍLE ............................................................................................................................................................ 58
19.2 KLIČOVÉ AKTIVITY ................................................................................................................................................ 59
19.2.1 Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb (KA1) ......................................................................................... 59
19.2.2 Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání (KA2) ......................................................................................... 60
19.2.3 Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí (KA3) ............................................... 61
19.2.4 Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí (KA4) ............................................. 66
19.2.5 Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců (KA8) ................................................................. 68
19.2.6 Informační systém pro oblast vzdělávání (KA5) ............................................................................................. 71
19.2.7 Monitoring a evaluace vzdělávání (KA6) ........................................................................................................... 74
19.3 VSTUPY ................................................................................................................................................................ 76
19.4 MATICE ODPOVĚDNOSTI ........................................................................................................................................ 81
19.5 ČASOVÝ HARMONOMGRAM .................................................................................................................................. 83
19.6 RIZIKA PROJEKTU ................................................................................................................................................... 85
19.6.1 Nekvalitně provedená aktualizace dokumentace vztahující se k vzdělávání................................................................. 86
19.6.2 Nekvalitně zpracovaná opětovná analýza vzdělávacích potřeb ................................................................. 86
19.6.3 Nevhodně definovaná schémata vzdělávacích akcí.........................................................86
19.6.4 Nevhodně nastavené finanční alokace a řízení prostředků ........................................87
19.6.5 Politické změny vedoucí k personálním změnám .......................................................87
19.6.6 Překročení časového harmonogramu projektu .........................................................87
19.6.7 Snížení finanční prostředků z Evropské unie a státního rozpočtu na vzdělávací projekty 87
19.6.8 Špatně definitivě smlouvy s dodavateli vzdělávacích akcí ........................................88
19.6.9 Špatně zpracované a administrované výběrové řízení .................................................88
19.6.10 Změny legislativy a dalších nařízení, rozhodnutí, příkazů ........................................88
19.6.11 Zvyšování cen vzdělávacích aktivit ......................................................................88
19.7 VÝHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ OPTIMALIZACE KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPÍ .........................................................89
ZÁVĚR ..................................................................................................................................................93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..................................................................................................94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ..............................................................................96
SEZNAM OBRÁZKŮ ............................................................................................................................97
SEZNAM TABULEK ............................................................................................................................98
SEZNAM PŘÍLOH ................................................................................................................................99
ÚVOD


Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu optimalizace koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI. Subjekty jsou zde myšleni primárně zaměstnanci Sekce řízení operačních programů Evropské unie MŠMT a interního auditu. Vzhledem ke specifickosti implementace operačního programu na národní úrovni není možné využít všech interních procesů MŠMT v oblasti vzdělávání, ale je třeba přihlédnout ke specifikům, která vycházejí z vlivu nejen Evropské komise. Proces vzdělávání subjektů zapojených do implementace je klíčovou oblastí, která výrazně přispívá k úspěšné implementaci OP. V současné době není tento účinný nástroj pro rozvoj lidských zdrojů optimálně aplikován. Nedochází tedy k využití všech efektů, které může vzdělávání přinést.

První část práce obsahuje teoretická východiska v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vytyčení hlavních pojmů a principů umožňuje pochopení obecného rámce vzdělávání. Teoretická část se zaměřuje jednak na základní pilíře, na kterých by měla být koncepce vzdělávání vystavena, dále pak na specifika vzdělávání subjektů ve státní správě a v oblasti strukturálních fondů.

Po teoretické části následuje část praktická, kterou lze dále členit na část analytickou a projektovou. Shrnutí základních činností OP VaVpI a identifikaci problémových oblastí v současném koncepci vzdělávání OP VaVpI pomocí vhodně zvolených analytických nástrojů obsahuje analytická část.

Závěrečná část diplomové práce obsahuje projekt, který povede k optimalizaci koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI. Základním stavebním kamenem projektu jsou jednotlivé klíčové aktivity, které popisují dílčí postupy a principy implementace koncepce. Z těchto klíčových aktivit dále vyplývají potřebné vstupy do projektu, matice odpovědnosti, časový harmonogram, rizika a předpoklady projektu a dále pak finanční hledisko včetně zhodnocení přínosů optimalizace koncepce vzdělávání.
I. TEORETICKÁ ČÁST
1 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE VE VZTAHU KE VZDĚLÁVÁNÍ

Východiskem činností organizace by měla být zvolená vize, poslání a strategie. Armstrong [2] toto tvrzení ještě dále rozšířuje a tvrdí, že „…aby podnik fungoval efektivně, jsou nevyhnutelné tři provázané a fungující prvky: poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů“.


- analýza práce;
- plánování pracovníků, jejich vyhledávání a výběr;
- adaptační proces;
- hodnotící systém;
- systém odměňování v závislosti na dosahované výkonnosti;
- sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost;
- rozvoj pracovníků podniku a
- personální informační systém [14]“.

Dle Armstronga [2] je také nutné s dobře stanoveným posláním a vizí úzce provázat organizační strukturu a řízení lidských zdrojů. Organizační struktura organizace je její vnitřní funkční uspořádání, které definuje vztahy u jednotlivých procesů organizace. Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako strategický a promyšlený logických přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace - lidí [14].
2 LIDSKÝ KAPITÁL A ZDROJE

Lidé jsou nejcennějším zdrojem každého typu organizace. Tito lidé v organizaci vytvářejí přidanou hodnotu, jsou nositeli lidského kapitálu. Tento lidský kapitál, dle Kucharčíkové, Vodáka [14] představuje „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které mohou být organizací využívány.“

Hodnotu tohoto zdroje organizace je třeba neustále zvyšovat. Obecně lze definovat základní formy, jak investovat do lidského kapitálu:

- „Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců.
- Zlepšování pracovních podmínek.
- Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí. [14]“


Dle Kucharčíkové, Vodáka [14] spočívá strategické řízení lidských zdrojů především v následujících prvcích:

- Vede k promyšlenému přístupu k vytváření a řízení personálních systémů a strategií lidských zdrojů.
- Podporuje využívání plánování.
- Podporuje sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů se strategií organizace.
- Vede k chápání lidí jako strategického zdroje organizace pro dosažení konkurenční výhody.
3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ


Pod touto obecnou definici úlohy personálního útvaru se skrývá především vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmístění pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a správa personálního informačního systému [13].

Větší organizace mají obvykle vyčleněn speciální personální útvar, v němž jsou pracovníci odborníci na dílčí činnosti v oblasti personalistiky. V případě malých organizací je personální útvar tvořen jedním nebo několika málo pracovníky. Specifikem personalistiky malých organizací je převzetí koncepční funkce vedením organizace (především personální strategie a politiky).

V současné době je často využíván, jako forma zajištění personálních otázek, outsourcing. Důvody pro využívání outsourcingu jsou dle Armstronga [2]:

- „Úspora nákladů – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar.
- Koncentrace úsilí personalistů – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci.
- Získání odbornějších služeb – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.“

Outsourcing se také střetává s množstvím problémů, které je třeba co nejvíce eliminovat. Jako hrozbu v oblasti outsourcingu je možné definovat špatný výběr dodavatele, špatná implementace outsourcingu do organizace včetně špatného určení práv a povinností. Důležité je také dbát na to, aby outsourcovaný personální útvar nebyl odtržen od běžného života organizace.

Podporou pro výkon aktivit personálního útvaru je z technického hlediska obvykle kvalitní personální informační systém.
4 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Pro zefektivnění všech činností v oblasti personální, je základním předpokladem fungující personální informační systém (IS). Tento systému umožňuje zrychlovat, zefektivňovat a standardizovat nastavené postupy. Přináší sebou také snížení nákladů.

Základními funkcemi personálního IS jsou především evidence informací o pracovnících (např. mzdy/plat, vývoj, dovednosti, kvalifikace, dovolené, absence, předchozí zaměstnání, vzdělávací akce), dále pak může sloužit k evidenci pracovních míst, analýzám dle potřeb organizace. IS může pokrývat dílčí procesy plánování, získávání, mentorování, odměňování, vzdělávání a hodnocení pracovníků. [2]

V případě plánování IS je nejprve provést analýzu funkčností, které budou od systému vyžadovány. V rámci této analýzy je třeba stanovit strukturu IS. Vhodnou formou je volit dvousložkovou strukturu IS, kdy jedna složka bude sloužit pracovníkům a druhá útvarům do personalistiky zapojených. Část určená pracovníkům umožňuje volný přístup ke svým údajům, umožňuje aktivní komunikaci a interaktivní vykonávání činností. Další část tvoří samotný IS určený především personálnímu útvaru a slouží jednak ke správě dat ze zaměstnanecké části systému a dále pak k výkonu a správě definovaných personálních činností. Tato analýza dále obsahuje nároky na hardware a softwarové zajištění ze strany organizace. Na základě této analýzy je pak následně možné provádět rozhodování o formách realizace systému. Základním předpokladem pro vytvoření kvalitní analýzy je spolupráce všech subjektů, které budou s IS pracovat a využívat jeho výstupy.

Možnosti získání IS jsou například jeho vývoj vlastními silami nebo vybraným dodavatelem. Další možností je implementace již existujícího IS a jeho modifikace pro potřeby organizace. Po ukončení samotné implementace základního modulu IS je třeba zvolit zodpovědnou osobu, která bude dále zajišťovat následný vývoj, testování, metodika, školení a správu tohoto systému.

V oblasti vzdělávání můžou být do IS implementovány moduly jako e-learning, identifikace vzdělávacích potřeb, uložiště dokumentů, příprava kurzů mimo pracoviště, řízení vztahů s externími dodavateli školení, automatická mailingová služba o definovaných činnostech, příprava aktivit v oblasti vzdělávání, analýza uložených údajů, evidence a sledování výdajů na vzdělávání. [2]
5 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Vzdělávání je neustávající systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace pracovníků organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací požadovanou a existující. Kvalifikací je zde myšlen souhrn schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací. [4]

V rámci formování pracovních schopností člověka se obvykle dle Koubka [13] rozlišují tři oblasti:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** (sociální rozvoj jedince a jeho osobnosti, oblast kontrolovaná státem).

- **Oblast odborného vzdělávání** (oblast odborné/profesní přípravy a aktualizace znalostí a dovedností), do této oblasti spadá:
  - základní příprava na povolání (také oblast kontrolovaná státem),
  - orientace,
  - doškolování (prohlubování kvalifikace),
  - přeškolování (rekvalifikace) a profesní rehabilitace.

- **Oblast rozvoje** (rozšíření kvalifikace a formování osobnosti).

Součástí vzdělávání pracovníků v organizaci jsou obvykle oblasti orientace, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitace a oblast rozvoje.

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. [13]“ Proto je nutné mít správně nastavenou koncepci vzdělávání v organizaci více kapitola 6.

5.1 Prostředí ovlivňující vzdělávání organizace

Každou organizaci obklopuje vnější a vnitřní prostředí organizace, které ji bezprostředně ovlivňuje. Toto okolí výrazně určuje strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků, ale i její další aktivity. Pro organizaci je tedy zásadní mít dobře zanalyzované vlivy subjektů tvořící vnější a vnitřní prostředí organizace, aby byla připravena reagovat na podněty z nich vycházející.

Vnější prostředí můžeme rozdělit na obecné prostředí a úkolové/pracovní prostředí. Do obecného prostředí spadá sociální a demografické prostředí (demografické složení, vzdělání obyvatelstva, apod.), ekonomické prostředí, legislativní a politické prostředí (Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, certifikace, apod.), technologické prostředí (technologie výroby, apod.). Úkolové/pracovní prostředí představují především klienti/zákazníci, konkurence, regulátory (vláda)
a dodavatelé. Vnitřní prostředí představují všechny interní procesy organizace, jejich podmínky a prostředky jejich fungování [4].

5.2 Vzdělávání jako motivační prvek

Obvykle je vzdělávání pojímáno jako nástroj, který zaměstnavateli slouží k nastavení požadovaného stavu vědění v oblasti kvalifikace. Toto vzdělávání je přesně dané a účast pracovníků na jednotlivých aktivitách povinná. Vzdělávání organizace dosahuje stanovených cílů personální strategie.

Vzdělávací aktivity je možné také pojmout jako motivační prvek a benefit pro pracovníky. Jedná se o vzdělávání, které není nezbytné, může však sloužit k rozšíření znalostí pracovníků.

Nastavení schématu nepovinných vzdělávacích akcí může být součástí hodnocení pracovníků a celkové koncepce odměňování pracovníků. Jako podklad pro nastavení vzdělávání jako benefitu slouží vhodně realizovaná koncepce vzdělávání pracovníků.
6 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI


Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání [13]

Jednotlivé fáze systému vzdělávání je možné dle Bartoňkové [4] dále blíže specifikovat:

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.
  - Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb:
    ◊ formulace cíle vzdělávání,
    ◊ stanovení profilu účastníka a absolventa vzdělávání,
    ◊ určení obsahu vzdělávání, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací,
    ◊ tvorba studijních materiálů.
- Plánování vzdělávání
  - Volba forem, metod a technik vzdělávání, včetně volby didaktických pomůcek a techniky.
  - Přehled lektorů.
  - Organizační zabezpečení vzdělávání.
  - Materiální, technické a finančních zabezpečení vzdělávání, předkalkulace.
- Realizace vzdělávání
- Návrh způsobu evaluace vzdělávání.“

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má dle Koubka má řadu výhod, jedná se především o tyto [13]:
- „Zajištění odborně připravených pracovníků bez nutnosti vyhledávání na trhu práce.
- Průběžné formování pracovních schopností dle specifických požadavků organizace.
- Soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobností pracovníků.
- Zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality.
- Snížení nákladů.
- Zlepšení předvídatelnosti ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Usnadnění hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků.
- Zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace.
- Zvýšení atraktivity organizace na trhu práce, usnadnění získávání a stabilizace pracovníků.
- Zvýšení sociálních jistot pracovníků organizace.
- Urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvýšení jejich šance na funkční a platový postup.
- Zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.“

6.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
Identifikace vzdělávacích potřeb je komplikovanou činností a to zejména z toho důvodu, že vzdělání není možné dobře kvantifikovat. Komplikované je především stanovení kvalifikačního požadavků pracovníků, měření souladu mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka, kvantifikace vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. [13]
Při analýze vzdělávacích potřeb se obvykle vychází z údajů získaných v IS organizace (interní data). Dále je možné využít různá speciálně zaměřená šetření. Obvykle jsou analyzovány tři základní skupiny údajů týkajících se:

- organizace,
- pracovních míst a činností,
- pracovníků. [13]

Při analýze je třeba analyzovat nejen interní data, ale i data externí (profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů, vývojové tendence, preference v oblasti volby školního vzdělávání, demografický a územní vývoj). Velmi důležitým podkladem jsou výstupy pravidelného hodnocení pracovníků a jejich výkonu, je-li v organizaci nastaveno. [13]

Mezi základní metody analýzy dle Koubka [13] patří:

- Analýzy statistických nebo jiných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.
6.2 Plánování vzdělávání


- témata vzdělávání,
- cílové skupiny,
- metody a techniky realizace vzdělávání,
- vzdělávací instituce (je-li požadována),
- časové období,
- umístění vzdělávání,
- způsob průběžného a závěrečného hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání,
- náklady na vzdělávání.

Formy výuky jsou určitým rámcem výuky a patří mezi ně přímá výuka (osobní kontakt s účastníkem, prezenční vzdělávání), kombinovaná výuka (kombinace osobního kontaktu a individuálního studia) a korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání. Při výběru konkrétní formy hraje roli především vhodnost formy pro účastníka a dále snaha o hospodárné využití nákladů. Každá forma je realizovaná různými metodami [4].


- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (např. instruktáž při výkonu práce, Coaching, mentoring - viz kapitola 9, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady)
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (např. přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment nebo development centra, outdoor training/learning, e-learning)
Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání dle Bartoňkové [4] patří:

- Charakter učebních cílů, obsahu výuky, didaktické formy.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávání.
- Stupeň aktivizace účastníků.
- Fáze učebního procesu.
- Rytmus (udržení pozornosti a usnadnění procesu učení, ...).
- Rámcové podmínky (dostatek času, počet účastníků, ...).
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora.

Při výběru metody je také třeba zvážit výhody a nevýhody jednotlivých typů metod. Jak bylo uvedeno ve výchu výše, kritériem pro výběr metody jsou i takzvané didaktické pomůcky a techniky. Tyto pomůcky a techniky pomáhají k dosažení stanovených cílů a zefektivnění vzdělávání. Jejich výběr je závislý na zvolené formě a metodě vzdělávání. V nemalé míře je výběr ovlivněn i technickým vybavením a finančními možnostmi organizace. [13]

Dle Bartoňkové [4] plní didaktické pomůcky informační, formativní, motivační a instrumentální funkci a patří mezi ně například:

- skutečné předměty,
- simulace skutečnosti,
- modely a jiná zobrazení,
- zvukové nahrávky,
- dotykové pomůcky,
- literární pomůcky,
- literární pomůcky doplňkové a
- další speciální pomůcky.

Mezi základní prostředky didaktické techniky pomáhající vizualizaci dle Bartoňkové [4] patří:

- zpětný projektor,
- nástěnné tabule,
- flipchart,
- nástěnka,
- magnetická tabule a
- další moderní prostředky jako například easy-flip (elektrostatický papír s možností libovolného připevnění na hladkou plochu), board copier (tabule se snímacím a reprodukčním zařízením), LDC panely, multimediální projektory, vizualizéry, projekční plátna.
6.3 Realizace vzdělávání

Mezi zásadní aktivity v oblasti realizace vzdělávání patří i kalkulace jednotlivých akcí a její porovnání s předkalkulací (tzv. ekonomickým projektem). Náklady aktivit můžeme rozdělit na náklady na vzdělávací program a na účastníky. [4]

6.4 Evaluace (hodnocení) vzdělávání

- Souvislosti, za kterých je vzdělávání uskutečňováno.
- Výstupy, tj. to, co se změnilo v důsledku vzdělávání.
- Organizace vzdělávací akce.
- Vstupy, prvky, které navrhují přednášející a tvůrci kurzu.
- Proces výuky, tj. zkušenost, kterou účastníci, prochází v průběhu kurzu.

Evaluace vzdělávání je pojata obvykle jako projekt se všemi jeho náležitostmi. Mezi základní evaluační metody, které jsou obvykle využívány, patří [9]:

- dotazníkové šetření,
- experiment,
- průzkum veřejného mínění,
- kvalitativní analýza a výzkum,
- pozorování,
- případová studie,
- statistika,
- testování hypotéz,
- verifikace.
Tabulka 1: Přístupy k evaluaci vzdělávání

<table>
<thead>
<tr>
<th>Přístup</th>
<th>Hledisko</th>
<th>Druhu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I. Čas</td>
<td></td>
<td>- před začátkem vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- v průběhu vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- na konci vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- po skončení vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td>II. Učel</td>
<td></td>
<td>- ex ante (studie proveditelnosti)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- ex post</td>
</tr>
<tr>
<td>III. Fáze a cíle</td>
<td></td>
<td>- formativní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- sumativní</td>
</tr>
<tr>
<td>IV. Zadavatele</td>
<td></td>
<td>- externí</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- interní</td>
</tr>
<tr>
<td>V. Urovně</td>
<td>Kirkpatrickův přístup</td>
<td>- reakce</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- učení</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- chování</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- výsledky</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hamblinův přístup</td>
<td>- reakce</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- učení</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- pracovní chování</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- výsledky</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- hodnoty</td>
</tr>
<tr>
<td>VI. Autorství</td>
<td></td>
<td>- subjektivní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- objektivní</td>
</tr>
<tr>
<td>VII. Trvání</td>
<td></td>
<td>- krátkodobá</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- dlouhodobá</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

Stejně důležité, jako nastavit fungující koncepci vzdělávání pracovníků je umět lidi motivovat tak, aby se účastnili systému vzdělávání dobrovolně, systém měl požadovaný účinek a investice do vzdělávání byla organizaci vrácena.

V rámci motivace ke vzdělávání je definováno několik obecných problémů, které je nutné si dle Borské [5] uvědomit:

- **Postoj ke vzdělávání dospělých** – Názor, že získané středoškolské či vysokoškolské vzdělání je dostatečné pro celoživotní profesní kariéru. Negativní vnímání prověřování vědomostí (testy, zkoušky). Obava z nezdaru při učení.


- **Ekonomické podmínky vzdělávání** – Problém je v přímých (náklady na vzdělávací centra, platby dodavatelům, hrazení studia apod.) i nepřímých nákladech na vzdělávání, které jsou pro jednotlivce i organizaci vysoké.

- **Časové a organizační možnosti vzdělávání** – Učení v průběhu celého lidského života je možné pouze tehdy, když se formálně i neformálně skloubí s profesní činností.
8 BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Pro správné nastavení koncepce vzdělávání je třeba také identifikovat rizika, která můžou nastavenou koncepci výrazně ovlivňovat a snižovat jeho efektivitu. Nejčastější problémy implementace lze shrnut do deseti základních kategorií (seřazeno od nejpodstatnější k nejméně podstatné):

- „Nedostatečné propojení s obchodními potřebami.
- Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (např. odměňování, popis práce).
- Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání.
- Nedostatečná podpora managementu.
- Neadekvátní cíle.
- Příliš drahé řešení.
- Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost.
- Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu.
- Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků.
- Neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.“ [1]
MENTORING

Mentoring je jednou z metod vzdělávání. Má v organizaci zásadní vliv a je mu tedy věnována zvláštní pozornost v rámci celé koncepce vzdělávání.

Jedná se o proces, kdy zkušenější pracovníci (mentoři) předávají své zkušenosti pracovníkům s menší zkušeností (mentorovaní). Obvykle jsou mentorováni nově příchozí pracovníci nebo pracovníci stávající, ale přestupující na nové pracoviště.

Především v případě nově nastupujících pracovníků je zapojení do tohoto procesu zásadní počin v procesu adaptace v novém prostředí. Přidělený mentor mentorovaného podporuje, stojí na jeho straně při řešení problémů a rozhodování, seznamuje ho s formálními i neformálními stránkami jeho práce a života organizace, seznamuje ho se stávajícími pracovníky organizace. Mentoring je přínosný nejen pro mentorovaného, ale i pro mentora. Ten má možnost rozvíjet nejen své komunikační schopnosti, ale má i příležitost k úvahám nad vlastní vykonávanou prací a k zlepšování vlastních pracovních návyků a dovedností. [12]

Obecně lze dle Hrubého [12] definovat deset základních pravidel mentoringu:

- **Vůle** – Obě strany se musí chtít mentoringu věnovat.
- **Chemie** – Musí spojovat mentora i mentorovaného.
- **Úcta** – Důvod spolupráce mentora a mentorovaného založený na potenciálu jednoho, a minulých úspěších toho druhého. Každá ze stran si musí být vědoma vzájemnou kvalifikací toho druhého.
- **Čas** – Pokud není na mentoring vyhrazeno dostatečně času, není vhodné se do něj pouštět.
- **Schopnost otevřené komunikace** – Pokud není otevřená komunikace možná, nejsou schopni zúčastnění rozvinout potenciál daného vztahu.
- **Důvěra** – Je třeba na ní neustále pracovat a rozvíjet ji, pečovat o ní.
- **Integrita** – Základní stavební kámen. Mentor se nesmí snažit vyrobit z někoho svou kopii. Mentorovaný nesmí ztratit důvěru kvůli nevhodnému zacházení se získanými informacemi.
- **Ochota učit se** – Nejde ani tak o správné zodpovězení otázky, jako o kladení správných otázek na odpovědi.
- **Užívat si** – Mentoring je cesta a měli by si ji všichni zúčastnění užít.

V oblasti vzdělávání je tedy mentoring možné posuzovat ve dvou úrovních. Aby byl mentoring efektivní a přinášel očekávané přínosy, je nezbytné mít dostatečně zkušené mentory. Tyto mentory je nutné proskolit a dále sledovat jejich praxi včetně vyhodnocování jejich aktivit. U mentorovaných je tento proces součástí adaptačního procesu a základního vzdělávání.
10 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení je jednou z činností organizace nespadající přímo pod koncepci vzdělávání v organizaci, ale úzce na ni navazující a koncepci ovlivňující. Systém hodnocení musí být provázán s personální strategií stejně koncepce vzdělávání.

„Slouží ke shrnutí a dokumentaci výkonu pracovníka za uplynulé období, je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce nežádoucího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a pracovníci i zdrojem jejich inspirace [24]“. Hodnocení probíhá obvykle 2x ročně, případně k němu může dojít mimořádně například po skončení zkušební doby, při přechodu na jinou pracovní pozici nebo při žádosti o zvýšení platu. Hodnotit by měli jak nadřízení své podřízené, tak podřízení své nadřízené a také kolegové sebe navzájem.

LEGISLATIVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A STRUKTURÁLNÍCH FONDECH

Obecně má vzdělávání pracovníků ve státní správě svá výrazná specifika počínající nutností řídit se speciálními legislativními akty. Jako pro ostatní organizace i pro subjekty státní správy platí zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Subjekty zapojené do implementace strukturálních fondů Evropské unie jsou dále ještě regulovány dalšími dokumenty upravující administraci strukturálních fondů.

11.1 Vzdělávání pracovníků ve státní správě


- Vstupní vzdělávání
  • úvodní,
  • následné.
- Prohlubující vzdělávání
  • manažerské,
  • jazykové,
  • a v dalších oblastech.

Blížší specifikace k naplnění obecně daných rámčů výše uvedenými zákony provádí samotný orgán, který podléhá platnosti těchto zákonů.

Na jednotlivých orgánech státní správy je povinnost vzdělávání pracovníka ukořeněna i v interním etickém kodexu, který každého pracovníka zavazuje k průběžnému doplňování a zvyšování odborné úrovně studiem. Dále pak v náplni pracovní pozice.
11.2 Vzdělávání pracovníků pracujících v oblasti strukturálních fondů

Pracovníci implementující strukturální fondy spadají jednak, v oblasti vzdělávání, pod orgány, které jsou implementací pověřeny (například vybraná ministerstva), a to především v oblasti obecného vzdělávání dle zákona 312/2002 Sb. a Usnesení č. 1542 [7], viz kapitola 11.1. Dále pak je vzdělávání a motivace zaměstnanců ve strukturálních fondech ovlivňována Národním koordinačním orgánem na Ministerstvu pro místní rozvoj, který má na starosti implementaci strukturálních fondů v rámci České republiky. Samotné nastavení koncepce vzdělávání je pak na pracovnících operačního programu.
12 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

Analytické nástroje umožňují z množství dat, které má organizace k dispozici, vybrat takové, které ji mohou pomoci v dalším rozvoji. Analytické nástroje je možné rozdělit na nástroje vnější a vnitřní. Vnější nástroje (např. analýzy makroprostředí, odvětví, trhu, zákazníka, konkurence) slouží k analýze prvků, které se nacházejí mimo organizaci. Naopak vnitřní nástroje (např. analýzy procesní/projektové, SWOT, finanční, tržní pozice, dosavadní marketingové strategie) slouží k analýze prvků uvnitř organizace. [15]

12.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze zásadních analytických nástrojů, které pomáhají organizaci s pochopením situace (vyvozením důsledků z jednotlivých stránek analýzy) a s rozhodováním v různých situacích. Jedná se o obecně uznávanou metodu pro shromažďování, strukturování a prezentaci dat. Tuto analýzu je možné použít například při plánování, hodnocení konkurence, marketingových a vývojových aktivitách.

Je-li využita SWOT analýza jako 2 x 2 matice, pak je rozdělena na čtyři sektory – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Přitom silné a slabé stránky jsou brány jako vnitřní faktory. Příležitosti a hrozby jsou brány jako vnější faktory ovlivňující organizaci. [20]

Tabulka 2: Definice faktorů SWOT analýzy

|------|---------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

12.2 PEST analýza

Jedná se o nástroj, který analyzuje výhradně vnější prostředí organizace. To znamená především makroekonomické podmínky organizace, které lze rozčlenit na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Důvodem pro provedení PEST analýzy bývá obvykle rozhodování nad dlouhodobý strategickým záměrem, před realizací velkého projektu nebo při akvizici, investicích. U této analýzy není důležitá míra detailu, ale hlavně to, aby byly dostatečně postihnuty všechny rizikové nebo zpeněžitelné faktory. [25]

V případě zpracování PEST analýzy je vhodné postupovat v krocích [25]:

- Krok 1 – Vytýčit si u jednotlivých prostředí relevantní oblasti. Často je eliminována většina oblastí.
- Krok 2 – Stanovení požadované hloubky analýzy.
- Krok 3 – Příprava analýzy.
- Krok 4 – Výtah z analýzy ve formě bodů (jako například u SWOT analýzy, viz výše).

Tabulka 3: PEST analýza

| Politicko-legislativní prostředí | - stabilita politické scény (změny vlády apod.)
|                               | - stabilita legislativního rámce (omezení, podmínky apod.)
|                               | - regulační orgány
|                               | - apod.
| Ekonomické prostředí          | - daně, cla
|                               | - stabilita měny, kurzy
|                               | - výše úrokových sazeb
|                               | - hospodářský cyklus
|                               | - makroekonomické ukazatele (HDP apod.)
|                               | - trhy
|                               | - trendy
|                               | - pobídky investorům
|                               | - apod.
| Sociální prostředí            | - demografické ukazatele
|                               | - trendy životního cyklu
|                               | - etnické a náboženské otázky
|                               | - apod.
| Technologické prostředí       | - infrastruktura
|                               | - rozvoj a zaměření průmyslu
|                               | - stav aplikované vědy a výzkum, podpora VaV
|                               | - podpora vysokého školství
|                               | - ekologie (EIA studie)
|                               | - apod.

Zdroj: Autor, [25]
12.3 Dotazníkové šetření

Dotazník, jako seznam tříštěných otázek, pomáhá zjistit, co si vybraní respondenti myslí o předloženém problému. Poskytuje kvantitativní data získaná prostřednictvím různých druhů otázek (otevřené, uzavřené, polozavřené). Předkládat lze dotazník k vyplnění buď v papírové podobě, nebo může mít formu strukturovaného telefonického rozhovoru. [3]

Při tvorbě dotazníku je třeba dbát na to, aby byl přesně stanovený cíl průzkumu. Dotazník by měl upoutat pozornost na první pohled, neodradit responzenta před jeho vyplněním a splňovat níže uvedené náležitosti [8]:

- „srozumitelnost,
- přehlednost a snadnou orientaci,
- jednoduchost vyplňování,
- jazykovou korektnost,
- typografickou úpravu,
- grafickou úpravu.“

Optimální délka dotazníku je asi 20 otázek a je vhodné, aby délka vyplnění dotazníku nepřekročila 10 minut. [8]

12.4 Pozorování

Prostřednictvím pozorování jsou získávána primární data o sledované situaci či subjektu v přirozeném prostředí. Lze rozlišit pozorování řízené, pozorovatel vytváří uměle studované situace prostřednictvím pobídek. V případě nekontrovaného řízení je pozorovatel pasivní, nijak nezasahuje do dění.

Mezi výhody pozorování lze uvést – malé úsilí, vysoká účinnost a nízké náklady. Mezi nevýhody – nedostatečnost lidských smyslů, subjektivita, možný vliv pozorovatele na pozorované osoby, nemožnost určit motivy chování. [22]

12.5 Skupinová diskuze (focus group)

Cílem skupinové diskuze je střet názorů jednotlivých diskutujících na zvolené téma. Diskutující mluví k sobě navzájem, diskuze je řízena moderátorem. Účastníci jsou obvykle ze stejné sociální skupiny a mají s daným tématem osobní zkušenost. Aby nebyla diskuze negativně ovlivněna jinými faktory, nesmí být diskutující ve vzájemném příbuzenském či jiném vztahu, dominantní jedinci musí být usměrňován moderátorem. Délka trvání jedné skupinové diskuze trvá obvykle 1,5 až 2 hodiny a obvykle je zúčastněno 6 – 7 odborníků (v případě produktů se diskuze zúčastňuje 8 – 12 spotřebitelů). Typem skupinové diskuze je například i brainstorming. [16]
12.6 Individuální hloubkový rozhovor
Jedná se o nestandardizovaný rozhovor, který umožní respondentovi bez zábran vyjádřit své názory a pocit na daný výzkum. Důležité jsou jak odpovědi respondenta, tak i jeho reakce. Díky vhodně řízenému individuálnímu hloubkovému rozhovoru je možné odhalit respondentovy názory nebo chování, které mají obvykle hluboce zakořeněné příčiny. [16]

12.7 Desk research
Jedná se o analýzu sekundárních dat. To znamená dat, která již byla zpracována, ale pro jiný účel. Především se jedná o zdroje jako jsou odborné publikace, zprávy z médií, výstupy z výzkumných projektů, formálních i neformálních dokumentů, interních i externích databází, výročních zprav. Při tomto typu výzkumu je nezbytné reflektovat, že data nebyla sesbírána přímo pro účely zpracovávané analýzy, takže data nemusí být kompletní a zcela vypovídající. Rizikem je také to, že data již byla jednou zpracována jiným subjektem. Tato analýza však umožňuje získání základních znalostí o dané problematice a pomáhá v určení dalších kroků analýzy. Výhodou této analýzy je její nízká nákladová náročnost. [23]
II. PRAKTICKÁ ČÁST
13 OPERAČNÍ PROGRAM VÝZKUM A VÝVOJ PRO INOVACE


Implementací OP VaVpI bylo pověřeno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (řídící orgán OP VaVpI), konkrétně Sekce řízení operačních programů EU (útvar pověřený funkcí řídícího orgánu). Řízením OP se zabývá Odbor 45 (O45) – Odbor řízení OP VaVpI. Tento odbor má na starosti především nastavení OP po stránce metodické, dále pak zajištění komunikace s externími subjekty, finanční zajištění, monitoring, evaluaci a další podpůrné činnosti (informační systém apod.). Administrací OP je pověřen Odbor 44 (O44) – Odbor implementace OP VaVpI. Odbor 44 na základě pravidel a v prostředí zajištěném odborem 45 provádí administraci projektů, jejich prostřednictvím jsou čerpány finanční prostředky, od jejich přijetí až po ukončení monitorování jejich udržitelnosti. Další subjektem je Odbor 423 (O423) - Oddělení technické pomoci OP VaVpI.

Jedná se o specifický odbor, který vystupuje jako příjemce finančních prostředků z EK a SR, které slouží pro technické zajištění fungování OP VaVpI. Protipólem tohoto oddělení je samostatné oddělení 43 (SO43), které provádí kontrolu správnosti čerpání prostředků O423 na technické zajištění OP VaVpI. Specifickým oddělením je samostatné oddělení rozpočtů fondů EU 40 (SO40), které má na starosti finanční plánování a řízení prostředků z rozpočtu MŠMT. Kontrolním orgánem je oddělení M13, které zajišťuje interní audit programu. Jedná se o pověřený auditní subjekt (PAS).

Schéma organizační struktury OP VaVpI zobrazuje Obrázek 10.

13.1 Činnosti OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prioritní osa</th>
<th>Oblast podpory prioritních os</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Evropská centra excelence</td>
<td>1.1. Evropská centra excelence</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Regionální VaV centra</td>
<td>2.1. Regionální VaV centra</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3.2. Propagace a informovanost o výsledcích VaV</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem</td>
<td>4.1. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Technická pomoc</td>
<td>5.1. Administrace OP VaVpI</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5.2. Informovanost a publicita OP VaVpI</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5.3. Absorpční kapacita OP VaVpI</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace


Projekty se obecně rozdělují na projekty individuální a technické pomoci. Individuální projekty se dále rozdělují na běžné (do 50 mil. EUR) a velké (nad 50 mil. EUR).

### 13.2 Statistiky OP VaVpI

Tabulka 5: Vyhlášené výzvy OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Číslo výzvy</th>
<th>Oblast podpory</th>
<th>Název</th>
<th>Stav</th>
<th>Alokace [Kč]</th>
<th>Podané projekty [počet]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>2.1</td>
<td>Regionální VaV centra</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>6 330 000 000</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>1.1</td>
<td>Evropská centra excelence</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>19 352 000 000</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>2.1</td>
<td>Regionální VaV centra</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>12 308 000 000</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>4.1</td>
<td>Infrastruktura pro výuku VŠ spojenou s výzkumem</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>10 000 000 000</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>5.1</td>
<td>Administrace OP VaVpI</td>
<td>Otevřená</td>
<td>1 854 477 400</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>5.2</td>
<td>Informovanost a publicita programu</td>
<td>Otevřená</td>
<td>63 947 050</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>5.3</td>
<td>Absorpční kapacita OP VaVpI</td>
<td>Otevřená</td>
<td>213 158 800</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>3.2</td>
<td>Informační infrastruktury pro VaV</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>800 000 000</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>3.2</td>
<td>Popularizace, propagace a medializace vědy a techniky</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>2 200 000 000</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3</td>
<td>3.1</td>
<td>Centra transferu technologií</td>
<td>Uzavřená</td>
<td>1 000 000 000</td>
<td>18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Oblast podpory (viz Tabulka 4)
Hodnoty k 21. 7. 2011
Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Do konce roku 2011 mají být vyhlášeny další čtyři výzvy, do kterých se má dle předpokladu přihlásit maximálně 50 projektů, jejichž prostřednictvím bude rozděleno 3,1 mld. Kč.

Tabulka 6: Plánované výzvy OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Číslo výzvy</th>
<th>Oblast podpory</th>
<th>Název</th>
<th>Termín vyhlášení</th>
<th>Plánovaná alokace [Kč]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.3</td>
<td>3.2</td>
<td>Knihovny a informační zdroje pro VaV</td>
<td>Q1/2011</td>
<td>500 000 000</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4</td>
<td>4.1</td>
<td>Infrastruktura pro výuku na VŠ spojenou s výzkumem</td>
<td>Q2/2011</td>
<td>1 200 000 000</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3</td>
<td>3.2</td>
<td>Zkvalitnění a zefektivnění politiky VaV</td>
<td>Q2/2011</td>
<td>400 000 000</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3</td>
<td>3.1</td>
<td>Podpora grantových mechanismů</td>
<td>Q4/2011</td>
<td>1 000 000 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Oblast podpory (viz Tabulka 4)
Q1/2011 – 1. čtvrtletí roku 2011
Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Počty žadatelů a příjemců se mění v závislosti na postupu hodnocení a schvalování projektů k financování. Z hlediska koncepce vzdělávání je třeba si uvědomit, že v každé fázi administrace projektu jsou na zaměstnance kladeny jiné požadavky na znalosti a také jejich pracovní vytížení je odlišné. Speciální kategorií jsou tzv. velké projekty, jejichž administrace vyžaduje kooperaci s Evropskou unií a tudíž i zvýšené nároky na zaměstnance pracující s tímto typem projektů.
**Tabulka 7:** Počty žadatelů a příjemců OP VaVpI dle oblastí podpory

<table>
<thead>
<tr>
<th>Oblast podpory</th>
<th>Počet žadatelů</th>
<th>Počet příjemců</th>
<th>Počet velkých projektů</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1. Evropská centra excelence</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2. Regionální VaV centra</td>
<td>2</td>
<td>33</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1. Komercializace výsledků výzkumných organizací a ochrana jejich duševního vlastnictví</td>
<td>9</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2. Propagace a informovanost o výsledcích VaV</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem</td>
<td>10</td>
<td>21</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1. Administrace OP VaVpI</td>
<td>1</td>
<td>8</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2. Informovanost a publicita</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3. Absorpční kapacita OP VaVpI</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Hodnoty k 21. 7. 2011

Sloupec Počet žadatelů/příjemců neobsahují vyřazené/odstoupené žadatele nebo příjemce. Ve sloupci Počet velkých projektů se jedná o počet projektů spadajících do tzv. velkých projektů z celkového počtu žadatelů.

Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Současný a předpokládaný vývoj počtu zaměstnanců ukazuje následující tabulka, kterou doplňuje tabulka obsahující počty zaměstnanců na jednotlivých typových pozicích (viz Tabulka 28).

**Tabulka 8:** Současný a předpokládaných stav počtu zaměstnanců OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Hodnoty k 25. 1. 2011

Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Fluktuace zaměstnanců implementační struktury je ve výši 44% za období 2008 – 2010, což překračuje standardní doporučované hodnoty¹ pohybující se mezi 5 – 7 %. Významná část zaměstnanců odešla v důsledku politických změn na MŠMT, další důvody odchodů jsou mateřská dovolená, změna místa, přechod v rámci organizace, odchod ve zkušební době a odchod do zahraničí.

V roce 2010 byl poměr přijatých absolventů 5,1% a průměrná délka praxe nově přijatých zaměstnanců řídícího orgánu je 2,7 let.

---

14 DESK RESEARCH

V počáteční fázi analýzy současné koncepce vzdělávání subjektů implementační struktury OP VaVpI byla využita metoda desk research. Prostřednictvím této analýzy sekundárních dat byly zjištěny základní rámce současného rámce vzdělávání zaměstnanců MŠMT. V průběhu výzkumu byly analyzovány následující dokumenty:

- Etický kodex MŠMT OP VaVpI
- Kolektivní smlouva MŠMT
- Operační manuál OP VaVpI včetně příloh
- Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
- Organizační struktura OP VaVpI
- Personální tiskopisy
- Pracovní smlouva a popis pracovní pozice zaměstnance OP VaVpI
- Pravidla pro vzdělávání pracovníků implementační struktury OP VaVpI
- Strategie rozvoje lidských zdrojů implementační struktury OP VaVpI včetně příloh
- Usnesení vlády č. 1542 ze dne 30. 11. 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 312/2002 Sb. O úředních územních samosprávných celků
PEST ANALÝZA

PEST analýza bude sloužit k odhalení možných faktorů, které můžou ovlivnit OP VaVpI a tím i aktivity a procesy v oblasti koncepce vzdělání. Vnější prostředí může přinášet jednak příležitosti, kterých je třeba využít, ale i hrozby, které můžou nově nastavenou koncepci ohrozit.


Technologické prostředí představuje, ve vztahu k OP VaVpI, především vývoj v oblasti informačních systémů a technologií, které je možné využít v rámci výuky. Je možné uvést například nové metody k přístupu ke vzdělávání on-line (e-learning apod.), konferenční způsob výuky a další.
## Tabulka 9: PEST analýza současné koncepce vzdělávání OP VaVpI

| Politicko-legislativní prostředí | - legislativa ČR (Občanský zákoník, Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., 312/2002 Sb., Zákon o DPH) a EU  
|                                 | - nařízení, ustanovení, rozhodnutí vlády |
| Ekonomické prostředí            | - makroekonomické údaje (HDP, ekonomický růst apod.)  
|                                 | - monetární politika (úroveň úrokové sazby)  
|                                 | - vládní výdaje  
|                                 | - zdanění (výše DPH apod.)  
|                                 | - inflace (vliv na náklady a nákupní ceny) |
| Sociální prostředí              | - demografické faktory (věk, pohlaví, povolání apod.)  
|                                 | - pracovní mobilita  
|                                 | - postoje k práci (práce z domova apod.) a volnému času  
|                                 | - vzdělání  
|                                 | - kulturní faktory  
| Technologické prostředí         | - náklady na energii a její spotřeba  
|                                 | - úroveň informačních systémů (e-learning apod.) a technologií |

Zdroj: Autor
16 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ


Celkem bylo osloveno 77 respondentů z řad zaměstnanců OP VaVpI a dotazník zpět odevzdalo 33 respondentů (z toho 23 žen a 10 mužů). Z těchto respondentů byl 4 respondenti ve zkušební době, 6 respondentů bylo zaměstnáno na OP VaVpI méně než jeden rok, ale déle než tři měsíce. 14 respondentů je v pracovním poměru 1 rok, 8 respondentů 2 roky a 1 respondent 3 roky.

Pokud se jedná o věkovou strukturu, je 26 respondentů ve věku 21 až 30 let a 7 respondentů ve věku 31 až 40 let.

Obecně lze konstatovat, že respondenti vědější, že existuje strategie rozvoje lidských zdrojů na OP VaVpI, zároveň však udávají, že je plněna pouze částečně. Z průzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců nemá stanovený individuální vzdělávací plán.

**Počet respondentů se stanoveným individuálním vzdělávacím plánem [%]**

![Obrázek 2: Počet respondentů se stanoveným individuálním vzdělávacím plánem v % [Autor]](image-url)
Nízká je také povědomost o nároku na počet tuzemských a zahraničních vzdělávacích akcí za půl roku. Současná nabídka vzdělávacích akcí není hodnocena jako dostatečná. Pokud jde o akce, které respondenti absolvovali, hodnotí jejich přínos pro jejich práci pouze jako „částečný“. Pro zlepšení současných vzdělávacích akcí by navrhovali zvýšit kvalitu výuky, změnu obsahu akcí, kvality prostředí, lektorů a organizace. Dále pak proškolení lektorů, jak efektivně vzdělávat a zaměřit akce více na specifika OP VaVpI.

**Obrázek 3: Dostatečnost současné nabídky vzdělávacích akcí v % [Autor]**
Pokud jde o současnou koncepci vzdělávání, tak respondenti identifikovali jako slabá místa v koncepci předeším časovou vytíženost (nemožnost se zúčastnit vzdělávacích akcí, vícedenní akce jsou vnímány jako problém), neexistence plánu vzdělávání pro zaměstnance, nedostatečná koordinovanost a informovanost, neexistence komplexního systému vzdělávání.

Obrázek 4: Návrhy na zlepšení současných vzdělávacích akcí [Autor]
Pro zlepšení současné koncepce vzdělávání bylo, dle výsledků výzkumu vhodné zavést především pravidelně aktualizovaný dokument s pravidly pro vzdělávání, větší počet vzdělávacích akcí a doporučený seznam školení dle pracovní pozice.

Obrázek 5: Návrhy na zlepšení současné koncepce vzdělávání [Autor]
V případě mentoringu měla většina respondentů přiděleného svého mentora, který více či méně plnil svoji funkci. Zaměstnanci, kteří již prováděli mentoring hodnotí negativně, že nemají dostatek informací a podkladů pro správné zajištění mentoringu. Celkově je mentoring hodnocen rozporuplně, je tedy vidět, že kvalita mentoringu je závislá na kvalitě mentora. Vítáným přínosem by byly komplexnější informace pro nováčky včetně zavedení mentorského balíčku (základní informace o OP VaVpI, podrobnější popis jednotlivých procesů týkajících se denní pracovního života) nebo finanční odměny pro mentory.

Obrázek 6: Návrhy na zlepšení současného systému mentoringu [Autor]
V případě dotazů týkajících se procesu hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno, že u cca 29% respondentů byly stanoveny cíle v oblasti vzdělávání a většina respondentů uvádí, že má dostatečnou podporu a prostředky pro uskutečnění těchto cílů v rámci daného období. Možné oblasti pro zlepšení v oblasti vzdělávání vidí respondenti především ve zlepšení jeho struktury, stanovení klíčových indikátorů pro měření výsledků a jejich navázání na cílovou odměnu, srozumitelnější formuláře na hodnocení, hodnocení provádět průběžně a méně formálně.

**Návrh na zlepšení současného systému hodnocení**

[počet hlasů]

Obrázek 7: Návrhy na zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců [Autor]
17 SWOT ANALÝZA

Současný stav koncepce vzdělávání OP VaVpI a její další možnosti ukazuje SWOT analýza. Cílem této analýzy je stanovit silné a slabé stránky současného stavu vzdělávání a pojmenovat příležitosti a hrozby, které mohou vzdělávání ovlivnit.

Mezi silné stránky současného systému vzdělávání je možné zařadit především kvalifikovanou pracovní sílu. Vzhledem k zařazení organizace mezi orgány státní správy, je výběr nových zaměstnanců výrazně ovlivněn pravidly a standardy, které je nezbytné dodržet. Svou roli ve stanovování kritérií na nové zaměstnance hrají i požadavky Evropské unie. Vzhledem k povinnosti OP VaVpI, která vychází z pravidel administrace operačních programů, vzdělávat své zaměstnance, jsou na vzdělávání vyhrazeny finanční prostředky. Dochází tedy k podpoře osobního rozvoje zaměstnanců ze strany organizace, není však zatím příliš koncepčně řešeno. Úkolem organizace je zajistit, aby byly zajištěny všechny procesy v oblasti vzdělávání tak, aby rozvoj lidských zdrojů sloužil k rozvoji pracovní pozice, od nichž se dále odvíjejí typy a počty vzdělávacích akcí. Popisy pracovních pozic jsou v rámci organizace velmi dobře zpracovány. Pokud jde o stranu zaměstnance, jsou na vzdělávání přijímány slibučně. Jednotlivý zaměstnanci se zúčastní poskytovaných odborných vzdělávacích akcí a sami si aktivně akce vyhledávají, což je ze strany organizace přijímáno kladně.

Jako slabé stránky vzdělávání lze uvést absenci pravidelné aktualizace analýzy vzdělávacích potřeb, která by měla být pravidelně prováděna vzhledem ke změnám v operačním programu. První analýza byla provedena v roce 2009. Od té doby došlo v rámci programu k změnám v pracovních pozicích a organizační struktuře. V průběhu let taky došlo k vývoji možností v oblasti vzdělávání (nové vzdělávací akce, rozvoj informačních technologií apod.). Z tohoto faktu vyplývá i nevytváření ročního plánu vzdělávacích akcí a z toho vyplývající individuálních vzdělávacích plánů. S tím také souvisí slabé a špatné definované napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců. Jako problém lze identifikovat nedostatečnou aktualizaci interní dokumentace OP VaVpI, která se vztahuje ke vzdělávání. Nedostatečný metodický podklad následně způsobuje nevyjádření kompetencí subjektů vzdělávání, které administrují vzdělávání a neúplnou evidenci vzdělávacích akcí. Problém s neúplnou evidencí by bylo možné vyřešit zavedením informačního systému, který by byl dostupný definovaným skupinám uživatelům a umožnil by kromě evidenci i monitoring vzdělávání a následnou evaluaci. Pokud jde o probíhající vzdělávací akce, je možné identifikovat slabé stránky především v nedostatečné informovanosti o všech vzdělávacích akcích, kontrolu a využití nabytých vědomostí, nekomplexní jazykové a ICT vzdělávání s možností certifikace, nevyužívání moderních metod vzdělávání.
Organizace má v rámci vzdělávání řadu příležitostí, kam dále směřovat a jak tento nástroj dále zdokonalit. Především se jedná o zvýšení motivace všech zaměstnanců a jejich nadřízených k zapojení do procesu vzdělávání. Ke zvýšení motivace výrazně přispěje vytvoření individuálních plánů vzdělávání dle pracovních pozic a délky zaměstnání v organizaci. Dále širší využívání vzdělávacích akcí ze zahraničí včetně možností stáže pro zaměstnance po určité době pracovního poměru. Ne zcela optimálně je v současnému systému využíván Institut pro veřejnou správu, který nabízí množství vzdělávacích akcí.

Největší hrozby v oblasti vzdělávání je možné identifikovat v případných změnách politiky vedení, která by již nebyla vstřícná k zajištění vzdělávání. Také může dojít ke snížení finančních prostředků ze strany Evropské unie nebo státního rozpočtu na projekty spojené se vzděláváním. Výraznou hrozbou můžou být také vyhlášená výběrová řízení na zajištění vzdělávacích akcí. V případě jednotlivých vzdělávacích akcí můžou být hrozbou nevhodně stanovené termíny, nedostatek lektorů na specifické akce a zvyšující se ceny. Vzdělávání může zásadním způsobem dále ovlivňovat změna legislativy, kterou je nutné se řídit a dále možná nařízení vlády v této oblasti.
Tabulka 10: SWOT analýza současné koncepce vzdělávání OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Silné stránky</th>
<th>Slabé stránky</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Kvalifikovaná pracovní síla.</td>
<td>- Nedostatečná analýza potřeb vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td>- Možnost výběru vlastní vzdělávací akce.</td>
<td>(nedochází k její pravidelné aktualizaci).</td>
</tr>
<tr>
<td>- Možnost zajištění odborné literatury.</td>
<td>- Nedostatečná informovanost o vzdělávacích akcích.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Ochota zaměstnanců ke vzdělávání.</td>
<td>- Nedostatečná kontrola a využití vědomostí nabytých v rámci vzdělávací akce</td>
</tr>
<tr>
<td>- Podpora osobního rozvoje zaměstnanců ze strany zaměstnavatele.</td>
<td>- Nedostatečné motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Podrobně zpracované pracovní pozice a jejich náplně.</td>
<td>- Nedostatečné plánování vzdělávacích potřeb.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Rozsáhlá nabídka odborných vzdělávacích akcí.</td>
<td>- Nedostatečné propojení praxe a vzdělávání zaměstnanců.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Volné finanční prostředky na vzdělávání.</td>
<td>- Neexistence informačního systému k evidenci vzdělávání OP VaVpI.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Neexistence komplexního přehledného systému poskytování vzdělávání zaměstnancům OP VaVpI.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Neexistující monitoring a evaluace OP VaVpI.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nejednoznačný výklad zákona 312/2002 Sb.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nekomplexní jazykové vzdělávání s možností certifikace.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nekomplexní vzdělávání v oblasti ICT s možností certifikace.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nepravidelná aktualizace Strategie RLZ a Pravidel vzdělávání.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Neuplná evidence vzdělávacích akcí zaměstnanců.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nevyjasněné kompetence subjektů, které administrují vzdělávání.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nevyužívání moderních metod vzdělávání jako například e-learning, coaching.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Slabá provazba vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nedostatečná podpora ze strany vedení.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nevhodné termíny vzdělávacích akcí.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Snížení finančních prostředků z EU a státního rozpočtu na projekty spojené se vzděláváním.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Snížení počtu kvalifikované pracovní síly.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Špatně zpracovaná a administrovaná výběrová řízení.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Zajištění lektorů pro specifické vzdělávací akce.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Změna legislativy.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Zvyšující se ceny vzdělávacích akcí.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Příležitosti</th>
<th>Hrozby</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Komplexní rozvoj jazykových a odborných vědomostí.</td>
<td>- Nedostatečná podpora ze strany vedení.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Sdílení poznatků, archivace materiálů ze vzdělávacích akcí (knihovna).</td>
<td>- Nevhodné termíny vzdělávacích akcí.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Stanovení individuálního plánu vzdělávání dle pracovních pozic a délky zaměstnání v organizaci (nováček apod.).</td>
<td>- Snížení finančních prostředků z EU a státního rozpočtu na projekty spojené se vzděláváním.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Širší využití Institutu pro veřejnou správu.</td>
<td>- Snížování počtu kvalifikované pracovní síly.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Větší motivace zaměstnanců a jejich nadřízených ke vzdělávání.</td>
<td>- Špatně zpracovaná a administrovaná výběrová řízení.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Využití zahraničních vzdělávacích aktivit a stáží.</td>
<td>- Zajištění lektorů pro specifické vzdělávací akce.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Změna legislativy.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Zvyšující se ceny vzdělávacích akcí.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor
18 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI

Povinnost vzdělávat své zaměstnance vychází jednak ze zákona (zákony č. 262/2006 Sb. a 312/2002 Sb.) a z Usnesení vlády č. 1542, ale dále je zakotveno i v interních dokumentech organizace, jako je etický kodex, kolektivní smlouva nebo popis pracovní pozice. Kvalitní zajištění vzdělávání a jeho procesu je jedním z pilířů úspěšné implementace operačního programu.

18.1 Subjekty zapojené do administrace vzdělávání OP VaVpI

Zaměstnanci implementační struktury OP VaVpI podléhají jednak vzdělávání, které je zajišťováno MŠMT, dále pak je vzdělávání zajištěno MMR, jako koordinátorem strukturálních fondů. Následuje vzdělávání poskytované přímo z OP VaVpI.

V rámci MŠMT je vzdělávání zajišťováno Personálním útvarem MŠMT, který má na starosti administrativní zajištění, včetně evidence vzdělávacích akcí, které jsou v jeho kompetenci. Jedná se o základní vzdělávání dle Usnesení Vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 v zaměření na principy MŠMT. Dále je prostřednictvím personálního oddělení MŠMT zajištěno školení z Institutu pro veřejnou správu.

Základní vzdělávání zaměřené na principy OP VaVpI a prohlubující vzdělávání dle Usnesení Vlády č. 1542, tzn. vzdělávání odborné, manažerské a jazykové, je zajištěno přímo Skupinou IV, Sekcí řízení operačních programů EU která je řídícím orgánem OP VaVpI. Zde je jednak do vzdělávání zapojen Koordinátor RLZ O451, který má na starosti v oblasti vzdělávání základní metodický rámec vzdělávání (Strategie vzdělávání RLZ apod.) a nastavení pravidel vzdělávání, kontroly externích školního zajištění Projektovým manažerem projektu vzdělávání OP VaVpI O423 (viz dále) a zajištění vzdělávání z interních zdrojů. Dále pak Projektovým manažerem projektu vzdělávání OP VaVpI OO423, který má na starosti prohlubující vzdělávání zajištěné externími zdroji. Externě zajištěné vzdělávání zajišťuje především administrativně (zajištění potřeby, objednávky, fakturace apod.). Dále pak na základě obdrženým výstupům provádí evidenci vzdělávání na Individuálních vzdělávacích kartách a kompletní vedení projektu k čerpání finančních prostředků na externě zajištěvané vzdělávací akce.

Jak bylo uvedeno výše, u vzdělávání zajištěvaného OP VaVpI je nutné rozlišovat, zda je vzdělávání zajištěváno externími nebo interními zdroji, viz kapitola 18.3.
### Tabulka 11: Přehled zapojených subjektů a jejich agend v rámci vzdělávání OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Subjekt</th>
<th>Agenda vzdělávání</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personální útvar MŠMT</td>
<td>Vstupní vzdělávání zaměřené na principy MŠMT Vzdělávání poskytované Institutem pro veřejnou správu</td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinátor RLZ O451</td>
<td>Vstupní vzdělávání zaměřené na principy OP VaVpI Prohlubující vzdělávání zajišťované interními zdroji</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektový manažer projektu vzdělávání OP VaVpI O423</td>
<td>Prohlubující vzdělávání zajišťované externími zdroji</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

### 18.2 Cílové skupiny vzdělávání OP VaVpI

Cílovými skupinami v rámci vzdělávání OP VaVpI dle organizační skupiny jsou zaměstnanci implementační struktury OP VaVpI (viz také organizační struktura, Obrázek 10):  
- SO40 – Samostatné oddělení rozpočtů fondů EU  
- O42 – Odbor technické pomoci  
- SO43 – Samostatné oddělení kontroly projektů TP  
- O44 – Odbor implementace OP VaVpI  
- O45 – Odbor řízení OP VaVpI  
- M13 – Oddělení PAS pro OP VaVpI

Bližší definici náplně práce jednotlivých oddělení poskytuje úvod kapitoly 13. Rozdělení účastníků vzdělávací akce dle odborů výrazně ovlivňuje obsah vzdělávací akce, které se mají účastníci zapojit.

### 18.3 Současný stav vzdělávání OP VaVpI

Každému zaměstnanci by měl být vytvářen Individuální vzdělávací plán (obsahuje plánované a absolvované vzdělávací akce) přímým nadřízeným zaměstnancem a to tak, aby byl v souladu s Ročním plánem vzdělávání a nároky kladenými na danou pracovní pozici. V současné době probíhá naplňování Individuálního vzdělávacího plánu v rámci pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců a dále na základě certifikátu z účasti zaměstnance na vzdělávací akci. Tato akce nemusí být součástí Individuálního vzdělávacího plánu, zaměstnanec se může zúčastnit i akce, kterou nemá stanovenou v rámci plánu. Jeho dodržování není hlídané.


Pro zaměstnance OP VaVpI nejsou stanovena pravidla pro účasti na domácích vzdělávacích akcích, nebo případně certifikátu z účasti zaměstnance na vzdělávací akci. Tato akce nemusí být součástí Individuálního vzdělávacího plánu, zaměstnanec se může zúčastnit i akce, kterou nemá stanovenou v rámci plánu. Jeho dodržování není hlídané.

Výběr vzdělávacích akcí je především intuitivní a na základě zkušeností. Situace je způsobena především neexistencí koncepce vzdělávání a z toho vyplývajících nevyjasněných postupů a kompetencí. Dále je negativně vnímána například malá a opakující se nabídka, nedostatečné zabezpečení akcí nebo přílišná obecnost vzdělávacích akcí. V rámci OP VaVpI není řešeno předávání znalostí mezi jednotlivými zaměstnanci a není zaveden institut interního lektorství.

19 PROJEKT KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury vychází z potřeb OP VaVpI. Vzhledem k nízké personální kapacitě a řadě zásadních úkolů bylo vzdělávání, jako účinný nástroj rozvoje lidských zdrojů a tím i organizace, opomíjeno a řešeno spíše okrajově v rámci možností pověřených zaměstnanců.

19.1 Vize a cíle

Vizí projektu koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI je definování kroků k její optimalizaci tak, aby došlo k efektivnímu využití tohoto nástroje na základě zhodnocení současného stavu koncepce vzdělávání a provedených analýz.

Jako dílčí cíle projektu koncepce vzdělávání, které vedou k naplnění strategického cíle, lze definovat:

- Zajištění aktuálního metodického podkladu pro realizaci vzdělávání.
- Definování vzdělávacích akcí dle jednotlivých oblastí.
- Nastavení procesu technického a finančního zajištění vzdělávacích akcí.
- Stanovení odpovědnosti v oblasti vzdělávání.
- Definování požadavků na informační systém.
- Specifikace požadavků na monitorování a evaluaci vzdělávání.
- Zapojení vzdělávání do procesů mentoringu a hodnocení zaměstnanců.

Kroky k dosažení dílčích cílů jsou definovány prostřednictvím klíčových aktivit. Tyto aktivity podrobně rozpracovávají postupy k dosažení plánovaného.

Východisky pro zpracování projektu je provedená analýza vnějšího a vnitřního prostředí, silných a slabých stránek organizace a možných příležitostí a hrozb. Interní pohledy zaměstnanců a současných subjektů zapojených do vzdělávání byly zjištěny prostřednictvím individuálních i skupinových diskuzí. Cenné informace byly zjištěny také prostřednictvím osobní zkušenosti autora projektu a pozorováním vybraných procesů v oblasti vzdělávání.

Projekt koncepce vzdělávání OP VaVpI je definován na období maximálně jednoho roku. Takto definovaný projekt umožní minimalizovat riziko, sledovat a vyhodnocovat výsledky a pružně reagovat na změny, které se vyskytnou.

Strategickou vizí vzdělávání OP VaVpI je zajištění kvalitního vzdělávání zaměstnanců podílejících se na implementaci OP VaVpI v rámci stanovených požadavků a pravidel.
19.2 Klíčové aktivity

Jednotlivé klíčové aktivity jsou dílčí celky obsahující principy a na sebe navazující činnosti. Tyto činnosti pokrývají všechny klíčové oblasti projektu a jejich uskutečnění vede k naplnění cílů projektu.

V rámci projektu budou klíčové aktivity označovány zkratkou KA a pořadovým číslem, např. klíčová activita s pořadovým číslem 1 bude označena KA1 (viz také tabulka níže).

Tabulka 12: Seznam klíčových aktivit projektu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Opis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KA1</td>
<td>Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb</td>
</tr>
<tr>
<td>KA2</td>
<td>Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td>KA3</td>
<td>Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí</td>
</tr>
<tr>
<td>KA4</td>
<td>Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí</td>
</tr>
<tr>
<td>KA5</td>
<td>Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců</td>
</tr>
<tr>
<td>KA6</td>
<td>Informační systém pro oblast vzdělávání</td>
</tr>
<tr>
<td>KA7</td>
<td>Monitoring a evaluace vzdělávání</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

Kapitoly níže obsahují bližší specifikace jednotlivých klíčových aktivit.

19.2.1 Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb (KA1)

Pro aktualizaci potřeb v oblasti vzdělávání je nutné provést komplexní analýzu vzdělávacích potřeb (poslední analýza byla provedena v roce 2009). Pro zajištění analýzy je vhodné najmout externího dodavatele nebo dočasného zaměstnance na DPP nebo DPČ.

Pro naplnění této aktivity vedou následující kroky:

- Volba vhodného zpracovatele analýzy včetně administrativního zajištění.
- Seznámení dodavatele se současným stavem vzdělávání a poskytnutí nezbytné součinnosti.
- Provedení analýzy dodavatelem. Celkové analýza se skládá z analýzy činností jednotlivých útvarů a jejich zaměstnanců, pracovních míst a údajů o zaměstnancích. Dále vychází z výsledků předchozích hodnocení zaměstnanců a z evidence již absolvovaných vzdělávacích akcí.
- Schválení analýzy zodpovědnými osobami OP VaVpI.
- Implementace výstupů analýzy do praxe (více následující klíčové aktivity).
- Nastavení aktualizace analýzy 1 x ročně.

Analýza povede především ke zjištění potřeb zaměstnanců na jednotlivých pozicích, požadavky na jednotlivé vzdělávací akce a optimalizace nastavení vzdělávacích akcí. Přínosem je také zjištění aktuálního stavu vzdělávání, které může sloužit k dalším evaluačním aktivitám.
Výstup:


19.2.2 Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání (KA2)

Vzhledem k dlouhé době, kdy nebyly dokumenty aktualizovány a výrazným změnám v implementační struktuře OP VaVpI (vznik nových odboru, oddělení, pracovních pozic apod.) je nezbytné provést revizí těchto dokumentů. Aktualizace dokumentace bude provedena i na základě poznatků z provedené opětovné analýzy vzdělávacích potřeb (viz kapitola 19.2.1). V rámci aktualizace dokumentace je nutné sjednotit terminologii používanou skrz dokumentaci i jednotlivé formuláře. Zpracovaná dokumentace bude pokladem pro realizaci následujících klíčových aktivit.

Jedná se o dokumenty:

- Strategie rozvoje lidských zdrojů implementační struktury OP VaVpI včetně příloh (Matice vzdělávacích aktivit pracovníků implementační struktury OP VaVpI a Individuální vzdělávací plán),
- Pravidla systému vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI,
- Roční plán vzdělávání implementační struktury OP VaVpI.

Aktualizaci dokumentů provádí Koordinátor RLZ O451 v úzké spolupráci s PM projektu vzdělávání OP VaVpI, Metodikem O451 s dalšími vybranými subjekty.

Strategie rozvoje lidských zdrojů implementační struktury OP VaVpI

- Aktualizace cílových skupin dle změn v organizační struktuře OP VaVpI,
- Definování výkonných subjektů v oblasti vzdělávání (Personální oddělení MŠMT, Koordinátor RLZ O451 a Projektový manažer projektu vzdělávání OP VaVpI O423) a určení odpovědnosti za jednotlivé oblasti,
- Aktualizace forem a metod vzdělávání, informací v oblasti týkající se individuálního vzdělávacího plánu a evidence vzdělávání (především na základě provedené analýzy, viz kapitola 19.2.1).
- Specifikace rozdělení vzdělávacích akcí, upřesnění rozdělení vstupního vzdělávání úvodního na vstupní vzdělávání úvodní MŠMT a vstupní vzdělávání úvodní OP VaVpI.
- Definování základních typů vzdělávacích akcí spadajících do vzdělávání prohlubujícího (soft skills, manažerské dovednosti, jazykové dovednosti, ICT dovednosti, odborné vzdělávací akce, evropské záležitosti).
- Základní principy pro provádění pravidelné aktualizace analýzy vzdělávacích potřeb.
- Aktualizace a definování nových rizik realizace vzdělávání.

Matice vzdělávacích aktivit pracovníků implementační struktury OP VaVpI

- Aktualizace na základě nových souvislostí vzniklých na základě analýzy vzdělávacích potřeb (viz kapitola 19.2.1).
- Zohlednění nově vzniklých pracovních pozic a změn v organizační struktuře OP VaVpI.
- Zpracování nových vzdělávacích akcí.
- Zrušení rozdělení vzdělávacích akcí na povinné, důležité a doporučené.

Pravidla systému vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI

- Rozšířit pravidla o přesné popisy procesů v oblasti vzdělávání a na ně navazující odpovědnosti.
- Zapojení informačního systému a stanovení závazných procesů a odpovědností v této oblasti.
- Aktualizace minimálních předpokládaných znalostí cizích jazyků dle pracovní pozice. Nastavení pravidel pro zařazení zaměstnanců do kurzů dle jazykové úrovni.
- Popis postupů a pravidel v oblasti mentoringu a hodnocení zaměstnanců.
- Základní odpovědnosti a postupy pro práci s informačním systémem v oblasti vzdělávání.

Roční plán vzdělávání implementační struktury OP VaVpI

- Stanovení doporučené formy ročního plánu na základě vytvořené analýzy (viz kapitola 19.2.1).
- Vytvoření prozatímního ročního plánu do dubna 2012.

Výstup:
Aktualizované dokumenty v oblasti vzdělávání dle aktuálního stavu administrace OP VaVpI. Jedná se o základní stavební kámen, na kterém je následně možné budovat koncepci vzdělávání.

19.2.3 Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí (KA3)

Vzdělávací akce jsou rozděleny, jak bylo uvedeno výše na vstupní (úvodní a následná) a prohlubující. Dle pracovních pozic je definována důležitost vzdělávací akce jako povinná, důležitá a doporučená. Současně rozlišení důležitosti bude nahrazeno rozdělení vzdělávacích akcí na povinné, individuální a mimořádné. Povinné vzdělávací akce je možné dále rozlišit na povinné pro všechny zaměstnance, povinné dle pracovní pozice a povinné dle specifického
úkolu. Povinné a individuální vzdělávací akce jsou zajišťována a nabízena OP VaVpI. Mimořádné vzdělávací akce si zaměstnanec vyhledává sám.

Tabulka 13: Kategorizace vzdělávání

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Typ</th>
<th>Důležitost vzdělávacích akcí</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vstupní</td>
<td>Úvodní MŠMT</td>
<td>Povinné pro všechny zaměstnance.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Úvodní OP VaVpI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Následné</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prohlubující</td>
<td>Soft skills</td>
<td>Povinné dle pracovní pozice, individuální pro ostatní pracovní pozice.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Manažerské dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jazykové dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ICT dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Odborné semináře, konference, stáže</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Evropské záležitosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Specifické</td>
<td>Mentorské dovednosti</td>
<td>Povinné dle specifického úkolu.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hodnocení zaměstnanců</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Školení interních lektorů</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

Jednotlivé principy na základě důležitosti vzdělávacích akcí budou stanoveny následujícím způsobem:

- Povinné pro všechny zaměstnance - Povinná účast zaměstnance bez výjimky.
- Povinné dle pracovní pozice
  • Prostřednictvím matice vzdělávací potřeb určena provazba mezi vzdělávací akcí a pracovní pozicí.
  • Absolvování vzdělávacích akcí povinné vzhledem k nastaveným rozvojovým cílům v rámci hodnocení zaměstnanců.
- Povinné dle specifického úkolu - Vzdělávání na základě oficiálně přiděleného specifického úkolu nad rámec definované pracovní pozice.
- Individuální
  • Vzdělávací akce neoznačené jako povinné dle pracovní pozice je možné vybrat zaměstnancem v rámci hodnocení zaměstnanců jako individuální.
  • Stanovovány zaměstnancem v rámci hodnocení zaměstnanců.
  • Možnost vybrání 2 individuálních vzdělávacích aktivit za rok.
  • V rámci individuální vzdělávací akce možnost úhrady jazykové zkoušky.
  • Individuální vzdělávací akce považovány za benefit pro zaměstnance.
- Mimořádné
  • Zaměstnancem vybrané vzdělávací akce nad rámec rozvojových cílů stanovených hodnocením zaměstnanců.
• Podmínka účasti: Odborné vzdělávací akce související s vykonávanou pracovní pozicí.

• Mimořádné vzdělávací akce schvalované vedoucím a ředitelem zaměstnance ve spolupráci s Koordinátorem RLZ O451.

V rámci klíčové aktivity stanovit a zavést do praxe systém vzdělávání u zaměstnanců ve zkušební době a po ní.

**Tabulka 14: Kategorizace vzdělávání v členění před a po zkušební době**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Typ</th>
<th>Období</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vstupní</td>
<td>Úvodní MŠMT</td>
<td>Ve zkušební době.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Úvodní OP VaVpI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Následné</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prohlubující</td>
<td>Soft skills</td>
<td>Po zkušební době.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Manažerské dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jazykové dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ICT dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Odborné semináře, konference, stáž</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Evropské záležitosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Specifické</td>
<td>Mentorské dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hodnocení zaměstnanců</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Školení interních lektorů</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

Jednotlivé vzdělávací akce, kterými jsou jednotlivé kategorie vzdělávání naplňovány, vychází z analýzy vzdělávacích potřeb (viz kapitola 19.2.1). U vzdělávání úvodního a následného lze definovat níže uvedené vzdělávací akce, oblast prohlubujícího je podstatně obsáhlejší. Specifické vzdělávání bude obsahovat pouze jednu vzdělávací akci s daným zaměřením.

Specifikace vzdělávacích akcí vstupního vzdělávání úvodního a následného:
- Vstupní vzdělávání úvodní MŠMT - Kontrolní a auditní činnost, Krizové řízení, Oběh účetních dokladů, Vyprávení referátu, Environmentální výchova, Gender problematika, Úvodní školení ICT MŠMT, Docházkový systém, Školení bezpečnosti
- Vstupní vzdělávání následné - Právní systém ČR, Veřejná správa, Veřejné finance, Evropská unie, Komunikace

---

² Povinné pro zaměstnance, kteří budou užívat služební vůz.
Všechny vzdělávací akce budou shrnuty v Seznamu vzdělávacích akcí (viz PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů). Tento seznam bude obsahovat všechny dostupné vzdělávací akce včetně označení, pro které pracovní pozice je určeno, frekvence opakování, vstupů a výstupů, nákladů a dodavatele. Tento seznam bude součástí informačního systému vzdělávání (viz kapitola 19.2.6) a naplňován Koordinátorem RLZ O451 a Projektovým manažerem projektu vzdělávání O423.

Vzdělávání zaměstnanců ve zkušební době

- Ve zkušební době zaměstnance zapojit do odborných činností prostřednictvím mentoringu (blížší informace o propojení mentoringu se vzděláváním kapitola 19.2.5).
- V oblasti vzdělávání účast na všech školeních, které jsou zahrnuty pod vstupní vzdělávání – úvodní.

Tabulka 15: Časové rozložení vstupního vzdělávání úvodního

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vstupní vzdělávání úvodní</th>
<th>Školení</th>
<th>Časové rozložení vzdělávací akcí od nástupu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MŠMT</td>
<td>Kontrolní a auditní činnost</td>
<td>1. pracovní den</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Krizové řízení</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Oběh účetních dokladů</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vypravení referátníku</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Environmentální výchova</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gender problematika</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Úvodní školení ICT MŠMT</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Docházkový systém</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Školení bezpečnosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OP VaVpI</td>
<td>Strukturální fondy ČR a OP VaVpI</td>
<td>Do 20 pracovních dní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Interní procesy OP VaVpI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Základní školení informačních systém OP VaVpI</td>
<td>Do 30 pracovních dní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Metodika OP VaVpI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>EPD a datová schránka</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Základní školení na MSC2007</td>
<td>Dle nabídky</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Nástupy do pracovního poměru MŠMT se uskutečňují 1. a 15. pracovní den v měsíci. Zdroj: Autor

Vzdělávání zaměstnanců po zkušební době

- Povinnost zaměstnance absolvovat vstupní vzdělávání následně do 3 měsíců od ukončení pracovní doby a dále absolvovat prohlubující vzdělávání na základě rozvojových cílů stanovených v rámci hodnocení zaměstnanců (blížší informace o propojení hodnocení zaměstnanců se vzděláváním kapitola 19.2.5) po dobu trvání pracovního poměru.
- Zaměstnanec nárok v rámci jednoho roku na účast na vzdělávacích akcích (prohlubující vzdělávání kromě jazykového vzdělávání):
specifikace jednotlivých kategorií a typů vzdělávání

- prohlubující vzdělávání - jazykové vzdělávání
  • nárok na průběžnou výuku jednoho z definovaných cizích jazyků (angličtina, němčina, francouzština, španělština).
  • vytvořit on-line testy pro zjištění úrovně znalostí.
  • stanovit lhůty konání jazykového vzděláání mimo pracovní dobu, to znamená ráno do 9:00 a večer od 17:00 hod.
  • zajištění výukových materiálů (pokud nejsou k dispozici v knihovně, viz kapitola 19.2.6 k IS) je možné po schválení koordinátorem TP O451 z finančních prostředků OP VaVpI.

- prohlubující vzdělávání - manažerské dovednosti
  • vzdělávání pouze pro vedoucí oddělení a vyšší manažerské pozice.

- prohlubující vzdělávání - ICT dovednosti
  • základní ovládání programů Microsoft Office podmínkou pro získání pracovního místa.
  • poskytovat tedy pouze nadstavbové vzdělávání v této oblasti.
  • vytvořit on-line testy pro zjištění úrovně znalostí.

další specifické požadavky

- podmínky účasti na zahraničních vzdělávacích akcích
  • minimálně 1,5 roku pracovního poměru na MŠMT.
  • účast na výběrovém řízení v případě více zájemců a omezeného počtu míst.
  • jazyková znalost.
  • souhlas vedoucího a ředitele zaměstnance.

- podmínky odborné stáže
  • minimálně 1,5 roku pracovního poměru na MŠMT.
  • účast na výběrovém řízení.
  • jazyková znalost v případě zahraniční stáže.
  • podpis dohody o setržení v pracovním poměru.
  • souhlas vedoucího a ředitele zaměstnance.
Podmínky a povinnosti uhrazení jazykových zkoušek (individuální vzdělávací akce)

- Hradit pouze jazykové zkoušky:
  - úspěšně složené z podporovaných jazyků,
  - uznávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

- Předání kopie certifikátu PM projektu vzdělávání O451 k archivaci.

Kontrolu nad prováděnými aktivitami a dodržením plnění má Koordinátor RLZ O451.

**Výstup:**

Přesně stanovený rámec vzdělávání dle typů vzdělávacích akcí v průběhu pracovního poměru zaměstnance.

19.2.4 Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí (KA4)


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Typ</th>
<th>Zajištění</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vstupní</td>
<td>Úvodní MŠMT</td>
<td>Interní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Úvodní OP VaVpI</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Následná</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prohlubující</td>
<td>Soft skills</td>
<td>Externí</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Manažerské dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jazykové dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ICT dovednosti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Odborné semináře</td>
<td>Externí/interní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Evropské záležitosti</td>
<td>Externí</td>
</tr>
<tr>
<td>Specifické</td>
<td>Mentorské dovednosti</td>
<td>Externí/interní</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hodnocení zaměstnanců</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Školení školitelů</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

V rámci této klíčové aktivity je nutné vyspecifikovat jednotlivé procesy interní a externě zajišťovaných vzdělávacích včetně odpovědností za provedení všech úkonů pro zajištění řádné administrace.
Interní vzdělávací akce

- Zodpovědná osoba: Koordinátor RLZ O451

- Procesy zajištění interní vzdělávací akce:
  • Zjištění potřeby vzdělávací akce dle Ročního plánu vzdělávání implementační struktury OP VaVpI.
  • Personální zajištění – lektor (z interních zdrojů, zaměstnanec MŠMT).
  • Technické zajištění – pozvánky, místnost, promítací technika (notebook, dataprojektor), prezenční listina, podkladové materiály.
  • Finanční zajištění – bez přímo fakturovaných nákladů, náklady pokryty reží standardního provozu.
  • Aktivity po ukončení vzdělávací akce – výhodnocení vzdělávací akce, archivace prezenční listiny, vložení/aktualizace materiálů v knihovně, zanesení vzdělávací akce do individuálních karet účastníků.

Vzdělávání zajištěné z interních zdrojů a předávání zkušeností v rámci organizace

- Interní lektori
  • Interní lektory vybrat z řad zaměstnanců se specifickou znalostí.
  • Schválení interního lektora vedoucím zaměstnance.
  • Vložení základních informací o lektorovi do informačního systému.
  • Proškolení lektora, viz specifické vzdělávání kapitola 19.2.3.
  • Za každou uskutečněnou vzdělávací akci přidělit lektorovy odměnu na rámec standardních odměn.

- Předávání znalostí mezi zaměstnanci navzájem
  • Zaměstnanec by měl podat stručné informace ze vzdělávací akce na nejblížší poradě včetně prezentování možností, jak využít získané informace a dovednosti v praxi.
  • Zhodnotit, zda doporučit vzdělávací akci dalším zaměstnancům.
  • Dostupné materiály ze vzdělávací akce uložit do Knihovny materiálů (viz kapitola 19.2.6 a PŘÍLOHA PV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Knihovna materiálů).

Externí vzdělávací akce

- Zodpovědná osoba: Projektový manažer projektu vzdělávání OP VaVpI O423

- Předpokladem je, že je vzdělávání již smluvně zajištěno.

- Vzdělávací akce jsou dodavatelem plánovány dle Ročního plánu vzdělávání implementační struktury OP VaVpI.
- Procesy zajištění externí vzdělávací akce prováděné dodavatelem:
  • Personální zajištění – lektor.
  • Technické zajištění – pozvánky, místnost, občerstvení, promítací technika (notebook, dataprojektor), prezenční listina, podkladové materiály.
  • Finanční zajištění – fakturace vzdělávacích akcí dodavateli ve stanovených intervalech.
  • Aktivity po ukončení vzdělávací akce – vyhodnocení vzdělávací akce, archivace prezenční listiny, vložení/aktualizace materiálů v knihovně, zanesení vzdělávací akce do individuálních karet účastníků.
- Administrace projektu vzdělávání dle pravidel EU (viz kapitola 13.1).

Zpracování zpětné vazby ze vzdělávacích akcí
- Pravidelně zajišťovat zpětnou vazbu (na obsah kurzu, výukové materiály, metody, lektora nebo další skutečnosti) z interně i externě zajišťovaných vzdělávacích akcí pomocí dotazníků případně prostřednictvím dotazování.
- Vyhodnocování prostřednictvím informačního systému a pravidelné vykazování v rámci monitoringu.
- V rámci administrace pravidelné přijímání opatření na zlepšení plynoucích ze zpětné vazby.

Výstup:


19.2.5 Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců (KA8)
Mentoring a hodnocení zaměstnanců jsou procesy úzce související se vzděláváním. V rámci jednotlivých procesů je třeba definovat, do jaké míry budou přispívat k naplňování koncepce vzdělávání a upravit stávající procesy tak, aby vše tvořilo jednotný celek a přispívalo k efektivnosti celého systému.

Mentoring
Základní kroky nastavení mentoringu na úrovni OP VaVpI:

- Zodpovědná osoba: Koordinátor RLZ O451
- Nováčkovi je po dobu 3 měsíců přidělit mentora. Povinnost pravidelných schůzek (konzultace a kontrola).
- Vytvořit síť mentorů, zajištění jejich tréninku a organizace pravidelných setkání. V případě odchodu proškoleného mentora z pracovního procesu zajistit výběr a proškolení nového mentora. Organizovat 4 x za rok setkání mentorů z důvodu výměny zkušeností a nad případnými úpravami v oblasti nastavení mentoringu.
- Stanovené mentory evidovat v informačním systému včetně informací o jejich proškolení. V okamžiku přidělení mentora zaměstnanci, provést v informačním systému přidělení zaměstnance k mentorovi (viz PŘÍLOHA PII: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Karta zaměstnance).
- Průběh mentoringu kontrolovat nadřízeným nováčka a Koordinátorem RLZ O451.
- Vyhodnotit průběh mentoringu po skončení pracovní doby prostřednictvím formuláře Vyhodnocení adaptačního procesu (viz dále). Stanovit nováčkovi pracovní a rozvojové cíle do termínu dalšího hodnocení (viz dále) jeho nadřízeným.
- Zajistit zpětnou vazbu od nováčka svému nadřízenému a Koordinátorem RLZ O451 o průběhu mentoringu. Na základě této zpětné vazby mentorové přidělit finanční odměnu za provedený mentoring nad rámec standardních odměn.
- Finanční odměna mentorům – Za správně provedený mentoring (nebyly shledány problémě nadřízeným ani koordinátorem RLZ, zpětná vazba od nováčka je pozitivní) odměnit mentora finanční odměnou ve výši 3.000,- nad rámec běžných odměn.
- Vytvoření nebo aktualizace dokumentace k mentoringu:
  ◊ Příručka nejen pro nováčky – Vytvořit příručku obsahující základní informace o principech OP VaVpI. Zajištění pravidelné aktualizace Koordinátorem RLZ. Aktualizovanou verzi rozesílat nováčkům Koordinátorem RLZ O451 a ostatním zaměstnancům bude k dispoziči na sdíleném disku.
  ◊ Příručka pro mentora – Základní principy mentoringu OP VaVpI včetně kontrolního listu pro kontrolu úplnosti mentorského procesu.
  ◊ Formulář Zpětná vazba mentorovaného
    ▪ Vyplnit po ukončení zkušební doby.
    ▪ Vyplňuje: Mentorovaný
    ▪ Na vědomí: Nadřízený mentorovaného
    ▪ Archivace: Koordinátor RLZ
◊ Formulář Vyhodnocení adaptačního procesu

- Vyplnit po ukončení zkušební doby.
- Vyplňuje: Mentor
- Schvaluje: Nadřízený mentorovaného
- Forma: listinná (podpis mentor a nadřízený mentorovaného)
- Zodpovědnost a archivace: Personální útvar MŠMT

Hodnocení zaměstnanců

- Hodnocení je prováděno 1 x ročně na úrovni MŠMT (zodpovědný subjekt je Personální útvar MŠMT), to znamená v gesci MŠMT. Probíhá jedenkrát ročně v 1. čtvrtletí daného roku. Pro hodnocení na úrovni MŠMT poskytuje personální útvar i veškerou metodiku k hodnocení.
- Vzhledem ke specifika OP VaVpI je třeba proces hodnocení, nastavený Personálním útvarem MŠMT, doplnit o aktivity, které zajistí kompletní hodnocení zaměstnanců OP VaVpI.
- Zodpovědná osoba na úrovni OP VaVpI: Koordinátor RLZ O451
- Základní kroky nastavení hodnocení na úrovni OP VaVpI (doplňující současné nastavení hodnocení):
  - Zavést statut mimořádného hodnocení, které se provádělo do 1 měsíce skončení zkušební doby nebo při přechodu zaměstnance na jinou pracovní pozici. Mimořádné hodnocení umožní nastavení nebo aktualizaci rozvojových cílů.
  - Proškolit zaměstnance provádějící hodnocení v oblasti metodicky hodnocení i nastavování interních rozvojových cílů.
  - Propojit hodnocení s tvorbou Individuálního vzdělávacího plánu.
  - Nastavit procesy evidence hodnocení v informačním systému.
- Vytvoření nebo aktualizace dokumentace k hodnocení:
  - Příručka pro hodnotitele / Příručka pro hodnoceného – Základní informace o principech hodnocení a tvorbě Individuálního vzdělávacího plánu.
  - Dotazníky pro hodnocení nadřízených – Vytvoření dotazníků pro hodnocení nadřízených.

Výstup:

Nastavení již existujících procesů mentoringu a hodnocení zaměstnanců na úrovni MŠMT pro specifika OP VaVpI. Jejich zavedení do praxe včetně zajištění nezbytné metodické podpory.
19.2.6 Informační systém pro oblast vzdělávání (KA5)

Problémem současné koncepce vzdělávání je roztrístěnost evidence vzdělávacích akcí mezi Koordinátorem RLZ a Projektovým manažerem projektu vzdělávání O423.

Proces implementace informačního systému vzdělávání OP VaVpI

- Zjištění požadavků a zpracování analýzy IS.
- Vývoj IS na základě zpracované analýzy.
- Testování IS, zpracování metodického podkladu pro práci IS a zaškolení uživatelů.
- Zavedení IS do praxe:
  • Naplnění údají již existujícími v roztrístěných zdrojích u Koordinátora RLZ O451 a Projektového manažera projektu vzdělávání OP VaVpI O423. Tímto krokem dojde k shromáždění údajů na jednom místě a bude provedena jejich optimalizace a kontrola.
  • Stanovení data spuštění ostrého provozu IS s povinností řídit se stanovenými metodickými pokyny.
- Rutinní provoz IS.

Požadavky na funkčnost IS

- Údaje o zaměstnancích
  • Základní informace - titul před/za, jméno, příjmení, osobní číslo, fotografie.
  • Kontaktní informace - e-mail, mobilní číslo, pevná linka, kancelář.
  • Pracovní poměr - útvar, datum vzniku/ukončení pracovního poměru, typ pracovního poměru (standardní, DPP, DPČ, mateřská dovolená), úvazek (20, 40), pracovní náplň, příčina odchodu zaměstnance.
  • Záznamy o mentoringu a hodnocení zaměstnanců.
- Seznam vzdělávacích akcí
  • Seznam plánovaných/absolvovaných akcí.
    ◊ Absolvované vzdělávací akce – datum absolvování, typ školení, certifikát (ano/ne), zpráva z akce (ano/ne), náklady.
    ◊ Plánované vzdělávací akce – absolvovat akci do, typ školení, období, náklady.
  • Hlídání termínů pravidelně se opakujících akcí.
  • Údaje o vzdělávací akci – název, typ, vhodnost dle pracovní pozice, frekvence, vstupy, výstupy, náklady, forma, poskytovatel.
- Tisk formulářů v oblasti vzdělávání:
  • Individuální vzdělávací plán,
  • karta zaměstnance,
  • obsahy vzdělávacích aktivit,
  • pozvánky, e-maily a jiné unifikované texty,
  • pracovní náplň,
  • prezenční listina,
  • seznam mentorů (vč. přiřazených nováčků),
  • telefonní seznam.
- Evidence přístupů do informačních systémů OP VaVpI.
- Knihovna
  • Materiály ze vzdělávacích akcí – kód materiálu, název, autor, nakladatelství, rok vydání, ISBN, druh (obecná, odborná, jazyková, počítačová, zahraniční), typ média (CD, DVD, časopis, publikace, publikace + CD, publikace + DVD), počet, informace o výpůjčce (příjmení + jméno, datum vypůjčení, vrácení).
  • Lektoruř – tituly před/za, jméno, příjmení, e-mail, mobilní číslo, zdroj (externí x interní), náklady.
- Základní údaje o přístupech do informačních systémů (přístupy zřizovány na základě definovaných vzdělávacích akcí).
  • Název informačního systému, stav zřizování přístup, datum konání vzdělávací akce, certifikát (ano/ne), přístup zřízen (ano/ne).
- Analytické nástroje pro provádění monitoringu vzdělávání (viz kapitola 19.2.5).
- Vyhodnocení dotazníků
  • Modul pro import předem definovaného formuláře dotazníku ze vzdělávací akce v elektronické podobě.
  • Automatické vyhodnocení standardizovaných odpovědí.
- Možnost importu souborů ve formátu „xls“ z jiných systémů využívaných OP VaVpI v oblasti vzdělávání.
- Zobrazení předem určených dat dle jednotlivých rolí příspěvujících uživatelů.
- Modul pro on-line vyplnění a vyhodnocení testů pro určení jazykové a ICT vzdělanosti (viz kapitola 19.2.3).
Vstupní data

- Založení a aktualizace karty zaměstnance
  • Koordinátor RLZ O451
  • Pří nástupu zaměstnance do zaměstnání.
  • Karta zaměstnance bude obsahovat informace o naplánovaných a uskutečněných vzdělávacích akcích včetně definovaných detailů.
  • Aktualizace dle hlášení změn a v rámci jednotlivých procesů (absolvování vzdělávací akce, mentoring, hodnocení zaměstnanců).

- Seznam vzdělávacích akcí
  • Koordinátor RLZ O451
  • Vytvoření Seznamu vzdělávací akcí je součástí klíčové aktivity 3.
  • Aktualizace dle hlášení změn.

- Evidence přístupů do informačních systémů OP VaVpI.
  • Analytik informačního systému O451 (AIS O451)
  • Na základě informace o uskutečnění základního školení k informačním systémům (Karta zaměstnance) vytváří AIS O451 přístupy do jednotlivých IS a provádí jejich evidenci.

- Knihovna lektorů.
  • Koordinátor RLZ O451 a Projektový manažer projektu vzdělávání O423
  • Průběžné vkládání základních informací o lektorech (hrazených z interních i externích zdrojů) a jejich aktualizace.
  • Provazba lektorů na jednotlivé vzdělávací akce ze Seznamu vzdělávacích akcí.

- Knihovna materiálů ze vzdělávacích akcí,
  • Koordinátor RLZ O451 a Projektový manažer projektu vzdělávání O423.
  • Základní údaje a umístění materiálů z uskutečněných vzdělávacích akcí pro další využití.

- Vyhodnocení dotazníků
  • Koordinátor RLZ O451 a Projektový manažer projektu vzdělávání O423.
  • Import dotazníků ze vzdělávacích akcí a jejich poloautomatické vyhodnocení.

- Import souborů typu „xls“ z informačních systémů (portálů) externě zajišťovaných vzdělávacích akcí.

Návrhy systémů viz přílohy:

- PŘÍLOHA PIII: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Karta zaměstnance
- PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů
- PŘÍLOHA PV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Knihovna materiálů
Výstup:
Optimalizované a standardizované údaje ke vzdělávání a jejich snadná dostupnost dat. Tvorba definovaných výstupů z informačního systému na základě požadavků subjektů zapojených do vzdělávání. Umožnění monitoringu jednotlivých akcí v oblasti vzdělávání.

19.2.7 Monitoring a evaluace vzdělávání (KA6)

V současné době není prováděn pravidelný, standardizovaný a hloubkový monitoring aktivit v oblasti vzdělávání. Důvodem je jednak roztržitost zodpovědnosti za interně a externě zajišťované akce (viz kapitola 18.3) mezi Koordinátora RLZ O451 a Projektového manažera projektu vzdělávání OP VaVpI O423. Tuto problematiku řeší společný informační systém (viz kapitola 19.2.6), který bude sloužit pro sběr základní dat, které budou následně využity pro monitoring. Součástí informačního systému bude analytický modul, který bude pracovat se zadanými údaji na Kartě zaměstnance, Seznamu vzdělávacích akcí a v Knihovně lektorů.


Monitorovací indikátory
- Míra fluktuace
- Počet realizovaných kurzů
- Chybovost při práci s informačními systémy (množství konverzí)
- Počet vydaných certifikátů (úspěšně podpořených osob)
- Počet vzdělávacích akcí

Součástí monitoringu je také takzvaný reporting, který slouží k vytváření výstupů z informačního systému dle definovaných požadavků. Tyto výstupy slouží pro řízení aktivit v oblasti vzdělávání.

Typy monitorovacích výstupů
- Čerpání alokovaných prostředků dle jednotlivých vzdělávacích akcí, dle jednotlivých typů (soft skills apod.). Možnost zobrazení čerpání k aktuálnímu dni / měsíci / čtvrté / roční / za programovací období.
- Náklady na povinné, důležité a doporučené vzdělávací aktivity.
- Počet zúčastněných osob na vzdělávacích akcích.
Počet zaměstnanců dle útvarů / let / pracovních pozic.
Výše vyčerpaných prostředků za jednotlivé zaměstnance/oddělení/odbor/sekci.

Evaluace

V rámci OP VaVpI probíhají takzvané tematické evaluace, které jsou zaměřeny na určité oblasti administrace operačního programu. Vzhledem k tomu, že již vzdělávání v určitém režimu na OP VaVpI funguje, je možné provádět pouze evaluaci interim nebo ex-post. V rámci této klíčové aktivity je třeba definovat základní principy evaluace ve vztahu k vzdělávání tak, aby mohly být evaluován pokrok po zavedení nové koncepce vzdělávání OP VaVpI.

Evaluace interim provést do 1 roku od finálního zavedení koncepce do praxe. Tato evaluace umožní vzhledem k tomu, že již vzdělávání v určitém režimu na OP VaVpI funguje, je možné provádět pouze evaluaci interim nebo ex-post. V rámci této klíčové aktivity je třeba definovat základní principy evaluace ve vztahu k vzdělávání tak, aby mohly být evaluován pokrok po zavedení nové koncepce vzdělávání OP VaVpI.

Zodpovědnou osobou pro evaluace je Referent pro evaluace O451, který je hlavní kontaktní osobou i osobou, která má nestarostí koordinaci všech aktivit v této oblasti.

Podkladem pro provedení evaluace je analýza vzdělávacích potřeb (viz kapitola 19.2.1) včetně jejich aktualizací a pravidla stanovená prostřednictvím oficiální dokumentace (viz kapitola 19.2.2).

Evaluace je možné, dle realizátora, rozlišit na evaluaci externí a interní. Pro externí zajištění evaluace je nezbytné počítat s nutností administrovat výběrové řízení, v případě interních evaluací je základem vytvoření kvalitního zpracovatelského týmu z interních zdrojů.

Aby mohla být evaluace v rámci OP VaVpI provedena je základem zařazení evaluace do ročního evaluačního plánu, který se vytváří v 4. čtvrtletí daného roku. Pro zařazení do plánu je nutné vyspecifikovat [17]:
- název, cíl a zaměření evaluace činnosti,
- zařazení činnosti mezi interní či externí činnost,
- indikativní harmonogram s měsíční přesností,
- plánované finanční zdroje.

Výstup:

Kvalitní výstupy pro řízení jednotlivých aktivit v oblasti vzdělávání a metodické zajištění procesů pro následné evaluační aktivity.
19.3 Vstupy
Mezi základní vstupy do projektu patří plat jednotlivých osob zapojených do projektu. Vzhledem
k tomu, že organizace je součástí systému institucí veřejné správy a navíc spadá pod legislativu
strukturálních fondů, vychází stanovení platu ze zákona 564/2002 Sb. O platových poměrech
zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Dále podléhá Metodice finančního ohodnocení
zaměstnanců implementujících národní strategický referenční rámec v programovacím období
2007 – 2013, které částečně vychází z Usnesení vlády č. 818 ze dne 18. 7. 2007 (usnesení dává
možnost přidělit odměnu zaměstnanců spravujícím evropské prostředky až 5.000,-). Dle zákona
564/2002 Sb. jsou zaměstnanci zařazeni do 12. platové třídy a 6. platového stupně, dle zákoníku
práce jim vypláceno osobní ohodnocení ve výši 50% platového tarifu. Mzdy byly definovány pouze
pro subjekty realizující projekt (viz matice odpovědnosti, kapitola 19.4) – Koordinátor RLZ O451,
Projektový manažer projektu vzdělávání O423, Analytik informačního systému O451 a Referent
pro evaluace O453. U výpočtu platu bylo zohledněno, do jaké míry se jednotlivý zaměstnanci
podílejí na projektu vzhledem k jejich celkové pracovní agendě.
Tabulka 17: Výpočet nákladů na plat Koordinátora RLZ O451

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odprac. měsíc / projekt</th>
<th>Platový tarif</th>
<th>Osobní ohodnocení [% z platového tarifu]</th>
<th>Odměna dle Usnesení vlády č. 818</th>
<th>Mzdové náklady zaměstnance / měsíc</th>
<th>Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>19 290</td>
<td>9 645</td>
<td>5 000</td>
<td>33 935</td>
<td>8 484</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>57 870</td>
<td>28 935</td>
<td></td>
<td>86 805</td>
<td>21 701</td>
</tr>
<tr>
<td>SUMA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ROZPOČET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zdroj: Autor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka 18: Výpočet indikativních nákladů na plat PM projektu vzdělávání OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odprac. měsíc / projekt</th>
<th>Platový tarif</th>
<th>Osobní ohodnocení [% z platového tarifu]</th>
<th>Odměna dle Usnesení vlády č. 818</th>
<th>Mzdové náklady zaměstnance / měsíc</th>
<th>Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>19 290</td>
<td>9 645</td>
<td>5 000</td>
<td>33 935</td>
<td>8 484</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>38 580</td>
<td>19 290</td>
<td></td>
<td>57 870</td>
<td>14 468</td>
</tr>
<tr>
<td>SUMA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ROZPOČET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zdroj: Autor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka 19: Výpočet indikativních nákladů na plat Analytika informačního systému O451

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odprac. měsíc / projekt</th>
<th>Platový tarif</th>
<th>Osobní ohodnocení [% z platového tarifu]</th>
<th>Odměna dle Usnesení vlády č. 818</th>
<th>Mzdové náklady zaměstnance / měsíc</th>
<th>Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>19 290</td>
<td>9 645</td>
<td>5 000</td>
<td>33 935</td>
<td>8 484</td>
</tr>
<tr>
<td>ROZPOČET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zdroj: Autor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabulka 20: Výpočet indikativních nákladů na plat Referenta pro evaluace O453

<table>
<thead>
<tr>
<th>Odprac. měsíce / projekt</th>
<th>Platový tarif</th>
<th>Osobní ohodnocení [% z platového tarifu]</th>
<th>Odměna dle Usnesení vlády č. 818</th>
<th>Mzdové náklady zaměstnance / měsíc</th>
<th>Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>50%</td>
<td>50%</td>
<td>50%</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>19 290</td>
<td>9 645</td>
<td>28 935</td>
<td>2 894</td>
<td>2 900</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>7 234</td>
<td>723</td>
<td>800</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2 604</td>
<td>2 604</td>
<td>2 604</td>
<td>2 604</td>
<td>2 604</td>
</tr>
<tr>
<td>ROZPOČET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>300</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor
Vzhledem stávající k agendě jednotlivých zapojených subjektů je vhodné zapojit do projektu i Odbornou administrativní výpomoc, která zajistí veškeré administrativní záležitosti a rutinní zpracování podkladů tak, aby ostatní realizátoři měli prostor pro realizaci aktivit vyžadujících odbornou specializaci. Vhodná forma úvazku je dohoda o provedení činnosti, která umožňuje pracovat 20 hodin týdně, vzhledem k překročení limitu 2.000,- Kč, odvádí zaměstnavatel za zaměstnance na dohodu sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 21: Výpočet indikativních mzdových nákladů Odborné administrativní výpomoci

<table>
<thead>
<tr>
<th>Počet odpracovaných hodin / projekt</th>
<th>Hrubá mzda / hodina [Kč]</th>
<th>Hrubá mzda / projekt [Kč]</th>
<th>SP zaměstnavatel [%]</th>
<th>ZP zaměstnavatel [%]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>640</td>
<td>150</td>
<td>96 000</td>
<td>24 000</td>
<td>8 640</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ROZPOČET  | 96 000 | 24 000 | 8 700 |

Zdroj: Autor

V rámci hmotného majetku budou jednotlivý realizátoři využívat již existujících zdrojů, tj. především notebooků včetně příslušenství a tiskáren. Vzhledem k potřebě nově vytvořené pozice Odborné administrativní výpomoci, je nezbytné v rámci projektu pořídit zdroje (tj. notebook včetně příslušenství, docking station) pouze pro ni. Software bude poskytnut v rámci multilicenčních smluv organizace.

Tabulka 22: Indikativní náklady hmotného majetku

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hmotný majetek</th>
<th>Náklad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Notebook</td>
<td>15 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Monitor</td>
<td>5 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Docking station</td>
<td>2 300</td>
</tr>
<tr>
<td>Periferie (klávesnice, myš, flash disk apod.)</td>
<td>1 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Mobilní telefon</td>
<td>3 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

V rámci projektu může dojít k potřebě účasti na vzdělávací akci realizátorů projektu na aktuální témata (např. legislativní změny, změny v postupech, nové trendy). Jedná se o mimořádné vzdělávací akce spojené s plněním nestandardního úkonu. Pro tento účel byla stanovena průměrná částka na jednu vzdělávací na 8.000,- Kč. Do projektu je zapojeno 5 realizátorů, předpokládá se účast na jednu, maximálně dvě vzdělávací akce za dobu trvání projektu. Celkové náklady na vzdělávací akce jsou tedy stanoveny na 50.000,- Kč.

V rámci zajištění projektu je počítáno i s cestovními náhradami, které budou stanovovány dle pravidel pro cestovní náhrady zaměstnanců veřejné správy a strukturálních fondů pro daný rok. Odhad cestovních náhrad vychází ze současné praxe, kdy jsou služební cesty jedno až dvoudenní, obvykle jedenkrát za dva měsíce. Předpokládají se sedm jednodenních a čtyři
dvoudenní cesty. Dopravním prostředkem je obvykle vlakové spojení 2. třídou (pravidlo projektů ze strukturálních fondů), kde průměrné náklady na cestu jsou 600,- Kč. V rámci ubytování se jedna noc včetně snídaně pohybuje kolem 1.500,- Kč. Možnost služební cesty můžou využít jednotliví realizátoři vzdělávání.

Tabulka 23: Indikativní cestovní náklady

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ pracovní cesty</th>
<th>Délka/dny</th>
<th>Doprava/cesta</th>
<th>Stravné/den</th>
<th>Náklady ubytování</th>
<th>Náklady doprava</th>
<th>Náklady stravné</th>
<th>Celkem</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jednodenní</td>
<td>7</td>
<td>600</td>
<td>74</td>
<td>4 200,00</td>
<td>518,00</td>
<td></td>
<td>4 718,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Dvoudenní</td>
<td>8</td>
<td>600</td>
<td>114</td>
<td>1 500,00</td>
<td>2 400,00</td>
<td>912,00</td>
<td>4 812,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Suma</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1 500,00</td>
<td>6 600,00</td>
<td>1 430,00</td>
<td>9 530,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Rozpočet</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>9 600,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor

Z výše uvedených nákladů vyplývá indikativní rozpočet projektu.

Tabulka 24: Indikativní náklady projektu

<table>
<thead>
<tr>
<th>KÓD</th>
<th>NÁZEV</th>
<th>CENA CELKEM V KČ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Osobní náklady</td>
<td>331 900,00</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Hrubé mzdy</td>
<td>247 500,00</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Sociální a zdravotní pojištění</td>
<td>61 900,00</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Odměny za projekt</td>
<td>22 500,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Hmotný majetek</td>
<td>25 300,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Notebook</td>
<td>15 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Monitor</td>
<td>5 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>Docking station</td>
<td>2 300,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4</td>
<td>Mobilní telefon</td>
<td>3 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5</td>
<td>Ostatní hmotný majetek</td>
<td>1 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Služby</td>
<td>250 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1</td>
<td>Zpracování externí analýzy vzdělávacích potřeb</td>
<td>200 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2</td>
<td>Mimořádné vzdělávací akce</td>
<td>50 000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Cestovné</td>
<td>9 600,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU</td>
<td>616 800,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Ceny jsou uvedeny včetně DPH.
Zdroj: Autor
19.4 Matice odpovědnosti

Prostřednictvím matice odpovědnosti je definováno, který z určených subjektů je zodpovědný za realizaci jednotlivých klíčových aktivit.

Schvalovací proces v rámci MŠMT prochází několika stupni (referent³ – vedoucí referenta – ředitel). V případě komplexních oblastí, jako je například vzdělávání, které se dotýká více organizačních jednotek, jsou údaje schvalovány (případně pouze koordinovány) i představenými dotčených oddělení nebo odborů.

V níže uvedené matici odpovědnosti jsou definováni jednotliví zaměstnanci OP VaVpI s určením odpovědnosti k jednotlivým definovaným klíčovým aktivitám. Každý ze zaměstnanců má v rámci definované činnosti buď odpovědnost koordinační (K), realizační (R) nebo schvalovací (S). Odpovědnost v oblasti koordinace ukládá zaměstnancům podílet se aktivně na daných klíčových aktivitách (poskytnutí součinnosti), případně od nich může být vyžádán souhlas s jednotlivými kroky nebo výstupem aktivity. Zaměstnanci s realizační odpovědností jsou výkonné složky, které aktivně provádějí jednotlivé kroky vedoucí k naplnění cílů dané klíčové aktivity. Jednotlivé kroky i výstupy klíčových aktivit musí být následně schváleny dle stanovených principů zaměstnanci se schvalovací odpovědností.

Více k organizační struktuře MŠMT také PŘÍLOHA PI: Výňatek z organizační struktury MŠMT se zaměřením na OP VaVpI.

---

### Tabulka 25: Matice odpovědností projektu

| Kód | Klíčová aktivita | Personální oddělení | PM projektu vzdělávání | Kód projektu vzdělávání | Koordinátory RLZ | Vedoucí O423 | Odborná administrativní výpomoc | Vedoucí O450 | Vedoucí O451 | Vedoucí O453 | Ředitel odboru 42 | Ředitel odboru 44 | Ředitel odboru 45 | Analytik IS O451 | Analytik monitoring O451 | Referent pro evaluaci O453 | Externí zpracovatel analyty | Metodik O450 |
|-----|-----------------|---------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|--------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| KA1 | Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb | K | K | R | R | S | K | K | S | | | | | | | | R |
| KA2 | Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání | K | R | K | K | R | S | K | K | S | | | | | | | | | |
| KA3 | Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí | R | R | K | K | R | S | K | K | S | | | | | | | | | |
| KA4 | Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí | R | R | S | R | S | S | K | S | | | | | | | | | | |
| KA5 | Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců | K | K | R | K | R | S | K | K | S | | | | | | | | | |
| KA6 | Informační systém pro oblast vzdělávání | K | K | S | R | S | S | S | K | S | R | | | | | | | | |
| KA7 | Monitoring a evaluace vzdělávání | R | R | S | R | S | S | S | K | S | K | R | | | | | | | |

Pozn.: K – Koordinace, R – Realizace, S - Schvalování  
Zdroj: Autor
19.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu ilustruje jeho průběh v závislosti na realizaci jednotlivých klíčových aktivit. Jedná se o orientační časový plán, který je určen v pracovních dnech. Rozhodným okamžikem, od kterého je započítána doba trvání, je datum zahájení realizaci projektu.

Jednotlivé klíčové aktivity je třeba z časového hlediska neustále sledovat a vyhodnocovat. Pokud by mělo dojít k odklonu od stanoveného harmonogramu, je nutné zvážit, jaké dopady bude mít změna na úspěšné dokončení projektu.


Tabulka 26: Časový harmonogram projektu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Klíčová aktivita</th>
<th>Doba trvání (pracovní dny)</th>
<th>Předchozí činnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KA1 Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb</td>
<td>44</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>KA2 Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání</td>
<td>32</td>
<td>KA1</td>
</tr>
<tr>
<td>KA3 Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí</td>
<td>32</td>
<td>KA2</td>
</tr>
<tr>
<td>KA4 Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí</td>
<td>32</td>
<td>KA2</td>
</tr>
<tr>
<td>KA5 Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců</td>
<td>22</td>
<td>KA4</td>
</tr>
<tr>
<td>KA6 Informační systém pro oblast vzdělávání</td>
<td>44</td>
<td>KA4</td>
</tr>
<tr>
<td>KA7 Monitoring a evaluace vzdělávání</td>
<td>22</td>
<td>KA6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor
Obrázek 8: Ganttův diagram – Časový harmonogram realizace projektu [Autor]
19.6 Rizika projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné co nejlépe identifikovat, analyzovat a následně hodnotit rizika, která by projekt mohla ohrozit. Jednotlivá rizika jsou definována v tabulce níže včetně vyjádření závažnosti rizika a pravděpodobnosti jeho nastání.

Tabulka 27: Riziková analýza projektu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Označení rizika</th>
<th>Riziko</th>
<th>Závažnost rizika</th>
<th>Pravděpodobnost vzniku rizika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Nekvalitně provedená aktualizace dokumentace vztahující se k vzdělávání</td>
<td>Nízké</td>
<td>Střední</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Nekvalitně zpracovaná opětovná analýza vzdělávacích potřeb</td>
<td>Střední</td>
<td>Střední</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Nevhodně definovaná schémata vzdělávacích akcí</td>
<td>Vysoké</td>
<td>Střední</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Nevhodně nastavené finanční řízení prostředků</td>
<td>Vysoké</td>
<td>Vysoké</td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Politické změny vedoucí k personálním změnám</td>
<td>Nízké</td>
<td>Nízké</td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Překročení časového harmonogramu projektu</td>
<td>Nízké</td>
<td>Nízké</td>
</tr>
<tr>
<td>G</td>
<td>Snížení finanční prostředků z Evropské unie a státního rozpočtu na vzdělávací projekty</td>
<td>Střední</td>
<td>Nízké</td>
</tr>
<tr>
<td>H</td>
<td>Špatně definované smlouvy s dodavateli vzdělávacích akcí</td>
<td>Vysoké</td>
<td>Vysoké</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>Špatně zpracované a administrované výběrové řízení</td>
<td>Vysoké</td>
<td>Vysoké</td>
</tr>
<tr>
<td>J</td>
<td>Změny legislativy a dalších nařízení, rozhodnutí, příkazů</td>
<td>Nízké</td>
<td>Nízké</td>
</tr>
<tr>
<td>K</td>
<td>Zvyšování cen vzdělávacích akcí</td>
<td>Střední</td>
<td>Střední</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Autor
Grafické vyjádření závislosti závažnosti rizika a pravděpodobnosti vzniku rizika vyjadřuje obrázek níže (viz Obrázek 9).

![](image)

Obrázek 9: Grafické znázornění analýzy rizika projektu [Autor]

19.6.1 Nekvalitně provedená aktualizace dokumentace vztahující se k vzdělávání
Správně nastavené principy, postupy a odpovědnosti prostřednictvím dokumentace jsou základním kamenem nové koncepce vzdělávání. Aktualizace dokumentace je součástí klíčové aktivity 2 a je v kompetencii Koordinátora RLZ O451. Eliminace tohoto rizika je možná v případě zapojení dalších osob, se specifickou znalostí v určitých oblastech, jako poradního orgánu. Veškeré aktualizace dokumentace musí vycházet ze znovu provedené analýzy (viz kapitola 19.2.1) vzdělávacích potřeb OP VaVpI.

19.6.2 Nekvalitně zpracovaná opětovná analýza vzdělávacích potřeb
Základem pro nové nastavení koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI. Rizikem analýzy je především zpracování analýzy neodborným subjektem, za použití nesprávných analytických nástrojů, na nevhodném zdroji dat a špatném vyvození závěrů z výsledků analýz. K eliminaci rizika přispěje volba vhodného subjektu, který kvalifikovaně analýzu zpracuje. Dále je nezbytná součinnost všech dotčených subjektů a dobrá dostupnost zpracovatele k potřebné dokumentaci.

19.6.3 Nevhodně definovaná schéma vzdělávacích akcí
Definice základních schémat vzdělávacích akcí výrazně ovlivňuje efektivitu akcí pro jednotlivé zaměstnance. Správně stanovené a pevně určené schéma umožňují přesné provádění jednotlivých vzdělávacích akcí. Pro eliminaci rizika je nutné odborně stanovit tyto schématy na základě
provedené analýzy a odborným subjektem. Základem je tak přesné zanesení těchto schémat do potřebné dokumentace.

19.6.4 Nevhodně nastavené finanční alokace a řízení prostředků
Základem realizace projektu je jeho finanční zajištění a nastavení všech procesů a principů v této oblasti. Špatně nastavené principy finančního řízení vedou k chybám v administraci. Tyto principy je nutné nastavovat prostřednictvím odborníků, kteří mají v této oblasti zkušenosti. V případě špatné alokace finančních prostředků projektu ohrozuje celou realizaci projektu. I zde je třeba přístoupit ke kvalifikovanému odhadu alokovaných prostředků. Ani v případě mimořádných událostí (např. krize, nutnost nealokování prostředků) by nedostatek finančních prostředků neměl ohrozit projekt.

19.6.5 Politické změny vedoucí k personálním změnám

19.6.6 Překročení časového harmonogramu projektu

19.6.7 Snížení finanční prostředků z Evropské unie a státního rozpočtu na vzdělávací projekty
Aktivity v oblasti vzdělávání jsou financovány prostřednictvím čerpání prostředků z projektů strukturálních fondů (viz kapitola 13.1). Tyto projekty jsou z 85% hrazeny ze zdrojů Evropské unie a z 15% ze státního rozpočtu. Především vzhledem k tendenci úspor v oblasti rozpočtu můžou být sníženy alokované prostředky na tyto projekty. Ze strany OP VaVpI není toto riziko ovlivnitelné, jeho pravděpodobnost nastání je však nízká. Je možné pouze v rámci administrace vzdělávání s možností tohoto rizika počítat. Jedná se především o stanovení projektů na určité období, alokace prostředků prostřednictvím smluv a jejich průběžné čerpání.
Špatně definované smlouvy s dodavateli vzdělávacích akcí
Špatně definované smlouvy jsou zásadním kamenem pro efektivní realizaci vzdělávacích akcí. Eliminace rizika je možné definováním všech požadavků na vzdělávací akce ze strany OP VaVpI a jejich smluvní zajištění. Nezbytný je právní dohled na uzavírání všech smluv.

Špatně zpracované a administrované výběrové řízení

Změny legislativy a dalších nařízení, rozhodnutí, příkazů

Zvýšování cen vzdělávacích aktivit
Projekt počítá s určitými náklady na definované vzdělávací aktivity. Zvýšení cen těchto aktivit může zvýšit celkové náklady projektu tak, že nebude jeho realizace pro OP VaVpI výhodná. V rámci projektu je vhodné počítat s určitou rezervou, která by pokryla nečekané zvýšení cen vzdělávacích aktivit. Dále je třeba vývojové tendence sledovat a operativně provádět optimalizace jednotlivých nákladů.
19.7 Vyhodnocení přínosů optimalizace koncepce vzdělávání OP VaVpI

Jednotlivé navržené klíčové aktivity obsahují kroky k optimalizaci koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI. Obecně správně provedená optimalizace koncepce vzdělávání povede k:

- Zvýšení výkonu zaměstnanců (hlavní důvod optimalizace koncepce vzdělávání).
- Snížení absence, fluktuace, přesčasových hodin zaměstnanců.
- Zvýšení pracovní morálky zaměstnanců.
- Zvýšení spokojenosti nejen zaměstnanců, ale i žadatelů/příjemců.
- Snížení počtu stížností od žadatelů/příjemců.
- Zkrácení doby trvání administrativních procesů.
- Snížení chybovostí (opravy dat do IS, chybně vystavené dokumenty, apod.).
- Snížení počtu odborných konzultantů a z toho vyplývajících nákladů na jejich mzdy.

Klíčová aktivita 1: Provedení analýzy vzdělávacích potřeb


Uskutečněním klíčové aktivity 1 bude dosaženo:

- Snížení vynaložených nákladů na jednotlivé vzdělávací akce dle pracovních pozic.
- Zvýšení využití potenciálu zaměstnanců.

Klíčová aktivita 2: Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání

Správné metodické podchycení jednotlivých procesů v oblasti vzdělávání, jasné určení odpovědností a pravidelná aktualizace dokumentace přispívá k nastavení definovaných procesů a jejich dodržování.

Uskutečněním klíčové aktivity 2 bude dosaženo:

- Snížení administrativní zátěže Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI.
- Zvýšení informovanosti subjektů zapojených do vzdělávání.
- Zvýšení metodické závaznosti procesů v oblasti vzdělávání.
Klíčová aktivita 3: Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí

Definování základních principů sníží administrativní náročnost Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI. Dodržování definovaných schémat zajistí efektivní proškolení zaměstnanců s optimálními náklady.

Uskutečněním klíčové aktivity 3 bude dosaženo:
- Optimalizace nákladů na zaměstnance dle délky pracovního poměru (ve zkušební době, po zkušební době v určitých letech).

Klíčová aktivita 4: Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí

Definované procesy v rámci realizace vzdělávacích akcí povedou k efektivnímu zajištění a využití finančních prostředků.

Uskutečněním klíčové aktivity 4 bude dosaženo:
- Snížení chybovosti při zajišťování vzdělávacích akcí.
- Snížení nákladů na realizaci vzdělávacích aktivit.

Klíčová aktivita 5: Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců

Pozitivní efekty z propojení vzdělávání na mentoring a hodnocení není zcela využito. Mentoring je první aktivita, se kterou se nový zaměstnanec setkává. Efektivní předávání zkušeností a motivace nových zaměstnanců přispěje k jejich setrvání v organizaci (to znamená, že nedojde ke ztrátě nákladů vynaložených na nové zaměstnance). Vhodně nastavené rozvojové cíle v oblasti vzdělávání včetně motivace na základě vyhodnocení starých a nových cílů umožňuje uchovávat a dále rozvíjet investice do zaměstnanců.

Uskutečněním klíčové aktivity 5 bude dosaženo:
- Snížení počtu zaměstnanců odchozích ve zkušební době.
- Zrychlení adaptace zaměstnanců ve zkušební době.
- Zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím stanovení rozvojových a vzdělávacích cílů při hodnocení zaměstnanců.

Klíčová aktivita 6: Informační systém pro oblast vzdělávání

Uskutečněním klíčové aktivity 6 bude dosaženo:

- Snížení administrativní zátěže Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI.
- Zvýšení efektivnosti řízení nákladů a procesů v oblasti vzdělávání.
- Snížení chybovosti v pravidelně předkládaných výstupech (např. vedení, vládě).
- Zvýšení informovanosti subjektů zapojených do vzdělávání.
- Zvýšení správnosti a úplnosti dat.

**Klíčová aktivita 7: Monitoring a evaluace vzdělávání**

Monitoring aktivit vztahujících ke vzdělávání je podkladem pro jeho operativní i strategické řízení vzdělávání. Informační systém a na něj navázaný monitoring není v současné koncepci vzdělávání řešen. Jeho zavedení sníží administrativní zátěž Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání O451 a usnadní řízení koncepce vzdělávání.


Uskutečněním klíčové aktivity 7 bude dosaženo:

- Snížení administrativní zátěže Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI.
- Zvýšení efektivnosti vyhodnocování vzdělávacích akcí.

**Závěrečné shrnutí**

Návratnost investice do projektu lze vyčíslit z uvedených závěrů pomocí vhodně zvolených statických a dynamických metod.

Zdroje pro zhodnocení přínosů optimalizace:

- V případě výkonnostních měřitek budou k vyhodnocení sloužit nastavené limity pro počty administrovaných monitorovacích zpráv a žádostí o platbu za jednoho zaměstnance ve stanoveném období a jejich dodržování v čase.
- Vyhodnocení informací o zaměstnancích a jejích pohybech (absence, fluktuace apod.) bude probíhat na základě dat zanesených v informačním systému. Data budou průběžně srovnávána a vyhodnocována v čase, viz kapitola 19.2.6.
- Nekvantifikovatelné údaje o zaměstnancích, jako je například morálka a spokojenost zaměstnanců, bude probíhat na základě individuálních pohоворů se zaměstnanci a v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.
- Snížení počtu chybovosti při zadávání dat do informačního systému bude vyhodnocováno měsíčně na základě fakturace dodavatelů, která bude obsahovat informace o počtu provedených konverzí a vynaložených nákladech na tyto konverze.
ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl projekt optimalizace současné koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury Operačního programu výzkum a vývoj pro inovace. Optimalizovaná koncepce vzdělávání umožnění OP VaVpI efektivně využívat tento důležitý zdroj pro dosažení stanovených cílů.

Teoretická část práce shrnula základní poznatky v oblasti personalistiky se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců. V oblasti vzdělávání zaměstnanců byla vytyčena především oblast teoreticky popisující koncepci vzdělávání v organizaci. Pozornost také byla zaměřena na procesy, které jsou úzce provázány se vzděláváním. Konkrétně se jedná o procesy mentoringu a hodnocení zaměstnanců. Další část byla věnována vytvoření teoretického základu pro provedení jednotlivých analýz – SWOT analýza, PEST analýza, dotazníkové šetření, pozorování, skupinová diskuze (focus group) a individuální hloubkový rozhovor.

Prostřednictvím vybraných analytických metod byl identifikován současný stav koncepce vzdělávání v rámci OP VaVpI včetně nedostatků realizace koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementace OP VaVpI. Průzkumem bylo zjištěno, že v současné koncepci vzdělávání nejsou přesně stanovena pravidla a odpovědnosti v rámci vzdělávání, chybí pravidelná aktualizace vzdělávacích potřeb. Také byly zjištěny mezery v oblasti definování schémat jednotlivých vzdělávacích akcí, chybějící jednotné evidence vzdělávání a napojení vzdělávání na procesy mentoringu a hodnocení zaměstnanců.

Navržený projekt obsahuje jednotlivé klíčové aktivity, které představují důležité kroky vedoucí k optimalizaci koncepce vzdělávání OP VaVpI. Tyto aktivity jsou dále specifikovány prostřednictvím vytýčení vstupů projektu, maticí odpovědnosti, časovým harmonogram projektu, rizik a přínosů optimalizace. Úspěšná optimalizace koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementace OP VaVpI umožní organizaci efektivně využít lidské zdroje pro úspěšné vyčerpání prostředků v rámci tohoto programu.
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY


UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky


SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIS  Analytik informačního systému
DPČ  Dohoda o provedení činnosti
DPP  Dohoda o provedení práce
EU   Evropská unie
ICT  Informační a komunikační technologie
IS   Informační systém
ISS  Institut pro veřejnou správu
MD   Mateřská dovolená
MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZ   Monitorovací zpráva
NOK  Národní koordinační orgán
O    Oddělení (např. O451 – oddělení 451)
OP   Operační program
OP VaVpI Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
PAS  Pověřený auditní subjekt
PM   Projektový manažer
RLZ  Rozvoj lidských zdrojů
ŘO   Řídící orgán
SF   Strukturální fond
SO   Samostatné oddělení (např. SO43 – samostatné oddělení 43)
SP   Sociální pojištění
TP   Technická pomoc
VaV  Věda a výzkum
ZP   Zdravotní pojištění
ŽOP  Žádost o platbu
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání [13] .......................................................... 19
Obrázek 2: Počet respondentů se stanoveným individuálním vzdělávacím plánem v % [Autor] ......................... 44
Obrázek 3: Dostatečnost současné nabídky vzdělávacích akcí v % [Autor] ............................................................ 45
Obrázek 4: Návrhy na zlepšení současných vzdělávacích akcí [Autor] .......................................................... 46
Obrázek 5: Návrhy na zlepšení současné koncepce vzdělávání [Autor] .......................................................... 47
Obrázek 6: Návrhy na zlepšení současného systému mentoringu [Autor] .......................................................... 48
Obrázek 7: Návrhy na zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců [Autor] ................................................ 49
Obrázek 8: Ganttův diagram – Časový harmonogram realizace projektu [Autor] ................................................ 84
Obrázek 9: Grafické znázornění analýzy rizika projektu [Autor] .......................................................... 86
Obrázek 10: Organizační struktura OP VaVpI .......................................................... 100
SEZNAM TABULEK

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabulka</th>
<th>Název tabulky</th>
<th>Strana</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Přístupy k evaluaci vzdělávání</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Definice faktorů SWOT analýzy</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>PEST analýza</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Seznam prioritních os a oblastí podpory OP VaVpI</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Vyhlášené výzvy OP VaVpI</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Plánované výzvy OP VaVpI</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Počty žadatelů a příjemců OP VaVpI dle oblastí podpory</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Současný a předpokládaných stav počtu zaměstnanců OP VaVpI</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>PEST analýza současné koncepce vzdělávání OP VaVpI</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>SWOT analýza současné koncepce vzdělávání OP VaVpI</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Přehled zapojených subjektů a jejich agend v rámci vzdělávání OP VaVpI</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Seznam klíčových aktivit projektu</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Kategorizace vzdělávání</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Kategorizace vzdělávání v členění před a po zkušební době</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Časové rozložení vstupního vzdělávání úvodního</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Kategorizace vzdělávání dle zajištění jednotlivých vzdělávacích akcí</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Výpočet nákladů na plat Koordinátora RLZ O451</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Výpočet indikativních nákladů na plat PM projektu vzdělávání OP VaVpI</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Výpočet indikativních nákladů na plat Analytika informačního systému O451</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Výpočet indikativních nákladů na plat Referenta pro evaluace O453</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Výpočet indikativních mzdných nákladů Odborné administrativní výpomoci</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Indikativní náklady hmotného majetku</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Indikativní cestovní náklady</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Indikativní náklady projektu</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Matice odpovědnosti projektu</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Časový harmonogram projektu</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Riziková analýza projektu</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Seznam typových pozic OP VaVpI</td>
<td>101</td>
</tr>
</tbody>
</table>
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: VÝŇATEK Z ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MŠMT SE ZAMĚŘENÍM NA OP VAVPI ........................................100
PŘÍLOHA PII: SEZNAM TYPOVÝCH POZIC OP VAVPI........................................................................................................101
PŘÍLOHA PIII: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – KARTA ZAMĚSTNANCE .................................................................................................102
PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ A KNIHOVNA LEKTORŮ ........................................106
PŘÍLOHA PV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – KNIHOVNA MATERIÁLŮ ..............................................................................................107
PŘÍLOHA PVI: DOTAZNÍK ...........................................................................................................................................108
PŘÍLOHA PI: VÝNATEK Z ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MŠMT SE ZAMĚŘENÍM NA OP VAVPI

Obrázek 10: Organizační struktura OP VAVPI

### Tabulka 28: Seznam typových pozic OP VaVpI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typová pozice OP VaVpI</th>
<th>Počet zaměstnanců/pozice</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analytik informačního systému</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Analytik monitoringu</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Archivář a správce řízené dokumentace</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Asistentka odboru</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Auditor</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Auditor - vedoucí</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanční analytik</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Garant kontrol OP VaVpI</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Garant prioritní osy</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestor OP VaVpI</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinátor procesu hodnocení</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinátor řízení lidských zdrojů</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinátor technické pomoci</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Metodik</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>O423 – finanční manažer</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>O423 – projektový manažer</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>O423 – vedoucí oddělení</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>O44 - Finanční manažer</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>O44 - Projektový manažer</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracovník pro nesrovnalosti a audit</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Právník</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Referent pro evaluace</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Referent pro komunikaci a publicitu</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Referent pro koncepční řízení</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Rozpočtář</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ředitel odboru</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>SO40 – vedoucí oddělení</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>SO43 – finanční manažer</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>SO43 - projektový manažer</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>SO43 – vedoucí oddělení</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Stavební a technický odborní</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedoucí oddělení</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pozn.: Hodnoty k 22. 7. 2011
Zdroj: www.msmt.cz/file/11545_1_1/
PŘÍLOHA PIII: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Karta zaměstnance

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Titul před</th>
<th>E-mail</th>
<th>Jmé<a href="mailto:no.prijmeni@msmt.cz">no.prijmeni@msmt.cz</a></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><a href="mailto:jmeno.prijmeni@msmt.cz">jmeno.prijmeni@msmt.cz</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Příjmení</td>
<td>Mobilní číslo</td>
<td>+420</td>
</tr>
<tr>
<td>Titul za</td>
<td>Pevná linka</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Osobní číslo</td>
<td>Kancelář</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pracovní poměr

<table>
<thead>
<tr>
<th>Útvar⁴</th>
<th>Typ⁵</th>
<th>Úvazek⁶</th>
<th>Pracovní pozice⁷</th>
<th>Příčina odchodu⁸</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datum vzniku</th>
<th>dd.mm.rrrr</th>
<th>Datum nástupu</th>
<th>dd.mm.rrrr</th>
<th>Datum ukončení</th>
<th>dd.mm.rrrr</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datum nástupu MD</th>
<th>dd.mm.rrrr</th>
<th>Datum ukončení MD</th>
<th>dd.mm.rrrr</th>
<th>DPČ/DPP</th>
<th>ano/ne</th>
</tr>
</thead>
</table>

⁴ Sekce IV / Odbor 44 / Oddělení 440 / Oddělení 441 / Oddělení 442 / Oddělení 443 / Odbor 45 / Oddělení 450 / Oddělení 451 / Oddělení 452 / Oddělení 453 / Samostatné oddělení 43 / Pas OP VaVpI
⁵ Zaměstnanec / DPP / DPČ / Mateřská dovolená
⁶ 20 / 40
⁷ Viz Tabulka 28: Seznam typových pozic OP VaVpI
⁸ Politické změny / Mateřská dovolená / Změna místa (přirozená fluktuace) / Odchod ve zkušební době / Přechod v rámci úřadu / Odchod do zahraničí
Pracovní náplň

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ostatní</th>
<th>ano/ne</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zařazen do distribučního seznamu</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Vytvořen Individuální vzdělávací plán</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Interní lektor</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Absolvované vzdělávání interních lektorů?</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Poznámky

MENTORING

Mentorovaný

<table>
<thead>
<tr>
<th>Přiřazený mentor</th>
<th>příjmení jméno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zaslána &quot;Příručka nejen pro nováčky&quot;?</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Odevzdána zpětná vazba mentorovaného?</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>Odevzdán formulář &quot;Vyhodnocení adaptačního procesu&quot;?</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Mentor

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mentor?</th>
<th>ano/ne</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Absolováno mentorské školení?</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Přiřazení nováčci</th>
<th>příjmení jméno</th>
</tr>
</thead>
</table>
# Základní údaje o vzdělávacích aktivitách zaměstnance

## Povinné vzdělávací akce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Absolvováno</th>
<th>Období</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>ano/ne</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Absolvované vzdělávací akce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Datum absolování</th>
<th>Kategorie</th>
<th>Zdroj</th>
<th>Certifikát</th>
<th>Zpráva</th>
<th>Náklady [Kč s DPH]</th>
<th>Hodinová dotace</th>
<th>Garant akce</th>
<th>Opakování</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>povinná/důležitá/doporučená</td>
<td>interní/externí</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne/ner.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Plánované vzdělávací akce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Období</th>
<th>Kategorie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>povinná/důležitá/doporučená</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Vzdělávací akce s pravidelnou frekvencí opakování

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Absolvovat do</th>
<th>Kategorie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>povinná/důležitá/doporučená</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

9 1. čtvrtletí / 2. čtvrtletí / 3. čtvrtletí / 4. čtvrtletí
<table>
<thead>
<tr>
<th>Název IS</th>
<th>Stav(^{10})</th>
<th>Datum školení</th>
<th>Certifikát</th>
<th>Přístup zřízen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Monit7+</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>MSC2007</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>ESOP - standardní</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>ESOP - velké projekty</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>ESOP - úschovna</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
<tr>
<td>CDH</td>
<td></td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>ano/ne</td>
<td>ano/ne</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^{10}\) školení/MITIS/registrace/žádost/vytvořeno
**PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů**

**SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH AKcí**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název</th>
<th>Kategorie(^{11})</th>
<th>Typ(^{12})</th>
<th>Frekvence</th>
<th>Vstupy</th>
<th>Výstupy</th>
<th>Náklady</th>
<th>Forma</th>
<th>Poskytovatel</th>
<th>Knihovna</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**KNIHOVNA LEKTORŮ**

**Detail externího lektora**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Titul před</th>
<th>Jméno</th>
<th>Příjmení</th>
<th>Titul za</th>
<th>Mobilní telefon</th>
<th>E-mail</th>
<th>Zdroj</th>
<th>Organizace</th>
<th>Cena / vzdělávací akce</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Externí/externí</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Detail interního lektora**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Titul před</th>
<th>Jméno</th>
<th>Příjmení</th>
<th>Titul za</th>
<th>Mobilní telefon</th>
<th>E-mail</th>
<th>Zdroj</th>
<th>Odkaz na Kartu zaměstnanců</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Externí/externí</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## PŘÍLOHA PV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Knihovna materiálů

### ZÁKLADNÍ REGISTR MATERIÁLŮ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kód</th>
<th>Název</th>
<th>Autor</th>
<th>Nakladatelství</th>
<th>Rok vydání</th>
<th>ISBN</th>
<th>Druh</th>
<th>Typ média</th>
<th>Počet</th>
<th>Vlastník</th>
<th>Vypůjčeno</th>
<th>Datum vypůjčení</th>
<th>Datum vrácení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>příjmení jméno</td>
<td>rrrr</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>příjmení jméno</td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### DETAIL KNIHY

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kód</th>
<th>Název</th>
<th>Autor</th>
<th>Typ média</th>
<th>Vlastník</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>příjmení jméno</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nakladatelství</th>
<th>Rok vydání</th>
<th>ISBN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>rrrr</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### INFORMACE O VÝPŮJČCE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datum vypůjčky</th>
<th>Vypůjčeno</th>
<th>Datum vrácení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>dd.mm.rrrr</td>
<td>příjmení jméno</td>
<td>dd.mm.rrrr</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Vážená paní, vážený pane,

dotazník, který Vám předkládám, se týká vzdělávání zaměstnanců implementační struktury Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace a provázaných procesů mentoringu a hodnocení zaměstnanců.

V rámci své diplomové práce na téma "Projekt koncepce vzdělávání subjektů zapojených do implementace Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace" bych ráda zjistila názor zaměstnanců řídícího orgánu OP VaVpI na současný stav vzdělávání. Obracím se tedy na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku.

Vyplnění dotazníku, který je plně anonymní, Vám nezabere více než 20 minut a jeho výsledky budou sloužit pro potřeby průzkumu, který je prováděn v rámci mé diplomové práce.

S případnými dotazy se neváhejte na mě obrátit - Bc. Iva Kožíková (iva.kozikova@msmt.cz).

Děkuji Vám za spolupráci!

S pozdravem

Bc. Iva Kožíková

Vzdělávací akce jsou myšleny všechny aktivity v oblasti vzdělávání, např. školení, semináře, kurzy, workshopy, konference.

Koncepcí vzdělávání jsou všechny procesy, které vedou k zajištění vzdělávacích aktivit.

1. Existuje v rámci OP VaVpI strategie rozvoje lidských zdrojů?
   - [ ] Ano
   - [ ] Ne
   - [ ] Nevím

2. Pokud ano, myslíte, že je naplňována?
   - [ ] Ano
   - [ ] Ne
   - [ ] Částečně
   - [ ] Nevím

3. Podporuje, podle Vašeho názoru, zaměstnavatel další vzdělávání zaměstnanců?
   - [ ] Ano
   - [ ] Ne
   - [ ] Částečně
   - [ ] Nevím

4. Vyplývá Vám z nějakého dokumentu povinnost vzdělávat se?
   - [ ] Ano
   - [ ] Ne
   - [ ] Částečně
   - [ ] Nevím

5. Pokud ano, označte, z kterého dokumentu/dokumentů vyplývá povinnost vzdělávat se.
   - [ ] Etický kodex
   - [ ] Kolektivní smlouva
   - [ ] Pracovní smlouva
   - [ ] Nařízení vlády 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
   - [ ] Zákon číslo 312/2002 o Úřednících územních samosprávných celků
   - [ ] Nevím
   - [ ] Jiné _____
6. Víte, kdo Vám může poskytnout potřebné informace v oblasti vzdělávání?

☐ Personální útvar MSMT
☐ Koordinátor lidských zdrojů (Oddělení finančního řízení a metodiky 450)
☐ Projektový manažer vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI (Oddělení technické pomoci OP VaVpI 423)
☐ Národní orgán pro koordinaci MMR (NOK)
☐ Jiné _____

7. Máte stanoven individuální vzdělávací plán (seznam plánovaných vzdělávacích akcí za určité období, kterých se musíte zúčastnit)?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

8. Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

9. Pokud ne, co Vám v nabídce vzdělávacích akcí chybí (konference, stáže apod.)?

10. Jste pravidelně informován/a o připravovaných vzdělávacích akcích?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

11. Pokud ano, jakou formou jste o vzdělávacích akcích informován/a?

☐ Písemně (pozvánka, leták apod.)
☐ Elektronicky (e-mail, www apod.)
☐ Ústně
☐ Jinak _____

12. Jakou formu informování preferujete?

☐ Písemně (pozvánka, leták apod.)
☐ Elektronicky (e-mail, www apod.)
☐ Ústně
☐ Jinak _____

13. Víte, na kolik tuzemských vzdělávacích akcí máte za půl roku nárok?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

14. Víte, na kolik zahraničních vzdělávacích akcí máte za půl roku nárok?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

15. Máte k dispozici informace, které vzdělávací akce máte povinně absolvovat?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím

16. Máte k dispozici informaci, které vzdělávací akce máte absolvovat opakovaně v určitých intervalech (např. školení řidičů)?

☐ Ano
☐ Ne
☐ Částečně
☐ Nevím
17. Jste na blížící se termín vypršení platnosti vzdělávací akce, kterou je nutné absolvovat opakovaně, upozorňován/a (např. e-mailem)?
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

18. Máte k dispozici na jednom místě (např. v informačním systému) informaci o všech vzdělávacích akcích, které jste absolvoval?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

19. Máte přehled o výdajích, které byly vynaloženy na Vaše vzdělávání?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

20. Jsou volně k dispozici (např. ve formě knihovny) materiály ze vzdělávacích akcí a jiné zdroje, které je možno využít v rámci vzdělávání?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

21. Sledujete některá www v kontextu se vzděláváním?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

22. Pokud ano, jaké konkrétní www stránky ke vzdělávání sledujete?

23. Víte, že Institut pro veřejnou správu poskytuje vzdělávací akce pro všechny zaměstnance státní správy?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

24. Studuje/ste/studoval jste při práci na OP VaVpI vysokou školu?  
   □ Ano
   □ Ne

25. Podporuje/podporoval Vás zaměstnavatel při vysokoškolském studiu (např. poskytnutím volna)?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

26. Kterých vzdělávacích akcí jste se dosud zúčastnil/a?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

27. Měly absolvované vzdělávací akce přínos pro Vaši práci?  
   □ Ano
   □ Ne
   □ Částečně
   □ Nevím

28. Pokud ano, jaký přínos pro Vás měly absolvované vzdělávací akce?

29. Pokud ne, proč pro Vás neměly absolvované vzdělávací akce přínos?
30. Co byste navrhoval/a pro zlepšení vzdělávacích akcí, které již probíhají?
   - Kvalita výuky
   - Kvalita prostředí
   - Kvalita lektorů
   - Změna obsahu vzdělávacích akcí
   - Organizace
   - Jiné ___

31. Požaduje Váš nadřízený nebo pracovníci pověření administrovat vzdělávání zprávu o absolvovaném
   vzdělávání, popř. jinou zpětnou vazbu (např. formou sumarizace závěrů, kontroly aplikace poznatků,
   proškolení dalších zaměstnanců)?
   - Ano
   - Ne
   - Částečně
   - Nevím

32. Jste vedoucí pracovník (například vedoucí oddělení, ředitel odboru)?
   - Ano
   - Ne

33. Máte přehled o tom, jaké vzdělávací akce absolvovali Vaši podřízení?
   - Ano
   - Ne
   - Částečně
   - Nevím

34. Máte přehled o tom, jaké vzdělávací akce mají Vaši podřízení povinně absolvovat a v jakém časovém
   horizontu?
   - Ano
   - Ne
   - Částečně
   - Nevím

35. Máte přehled o výdajích dle jednotlivých podřízených na vzdělávací akce, které absolvovali?
   - Ano
   - Ne
   - Částečně
   - Nevím

36. Popište návrhy na zlepšení v oblasti řízení vzdělávání svých podřízených.

37. Co byste navrhoval/a pro zlepšení současné koncepce vzdělávání?
   - Větší počet vzdělávacích akcí
   - Zvyšení informovanosti o připravovaných akcích
   - Pravidelně aktualizovaný dokument s pravidly pro vzdělávání
   - Nevím
   - Nic
   - Jiné ___

38. Kde vidíte slabé místo v současné koncepci vzdělávání?

39. Další podněty k současnému systému vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI.

40. MENTORING - Měl jste ve zkušební době přiděleného mentora?
   - Ano
   - Ne
   - Nevím

41. MENTORING - Pokud ano, plnil mentor svou funkci (začlenění do kolektivu, předání informací k výkonu
   práce, seznámení s procesy apod.)?
   - Ano
   - Ne
   - Částečně
   - Nevím

42. MENTORING - Jste nebo jste byl/a mentor?
   - Ano
   - Ne
43. MENTORING - Pokud ano, máte k dispozici dostatek informací a podkladů, pro správné zajištění mentoringu?
- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

44. MENTORING - Co byste doporučil/a zlepšit na současnému systému mentoringu?

45. HODNOCENÍ - Byly Vám v rámci pravidelného ročního hodnocení stanoveny cíle v oblasti vzdělávání (vzdělávací akce)?
- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

46. HODNOCENÍ - Pokud ano, máte k dispozici prostředky (informace, osobní podporu, finanční prostředky apod.) pro dosažení těchto cílů?
- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

47. HODNOCENÍ - Prováděl/a jste hodnocení svých podřízených?
- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

48. HODNOCENÍ - Pokud ano, měl/a jste k dispozici prostředky (informace apod.) pro správné stanovení vzdělávacích cílů svých zaměstnanců?
- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

49. HODNOCENÍ - Co byste doporučil/a zlepšit na současnému systému hodnocení?

50. Jste
- Muž
- Žena

51. Uveďte jak dlouho na OP VaVpI pracujete.
- Do 3 měsíců
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- Jinak
- Do 3 měsíců

52. Do které věkové kategorie spadáte?
- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- Nad 60 let

Děkuji Vám za pomoc.

S pozdravem

Bc. Iva Kožíková