

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

Bc. Iva Kožíková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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: **N 6208 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.
- Proveďte průzkum literárních pramenů zaměřených na Operační program Výzkum a vývoj pro inovace.

II. Praktická část

- Proveďte 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**

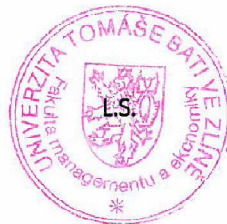
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
[2] BOHÁČKOVÁ, I.; HRABÁNKOVÁ, M. Strukturální politika Evropské unie. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.
[3] HRONEK, F.; CHVOJKA, M.; PRNKA, T.; ŠPERLINK, K.; VERBERGER, J. Průvodce systémem veřejné podpory výzkumu a vývoje v České republice 2009. 11. vyd. Ostrava: Repronis, 2008. 202 s. ISBN 987-80-7329-203-4.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
[5] POTLUKA, O. et al. Průvodce strukturálními fondy Evropské unie. 1. vyd. Praha: IREAS, 2003. 198 s. ISBN 80-86684-02-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jiří Polách, CSc.**
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 Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití 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, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit 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 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- 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), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.7.2011

Michal Špa

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního 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 přiblížena specifická struktura a fungování Operačního programu výzkum a vývoj pro inovace. Pomocí analytický 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 odpovědnosti, 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 optimization.

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 Poláchovi, 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:

"Neobviňuj svět, zlepší ho. Jak? Neustálým zlepšováním sebe samého." Sri Chinmoy

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

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE VE VZTAHU KE VZDĚLÁVÁNÍ	13
2 LIDSKÝ KAPITÁL A ZDROJE	14
3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V OBLASTI ROZVOJE 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 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	22
6.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
6.4 EVALUACE (HODNOCENÍ) VZDĚLÁVÁNÍ	24
7 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ	26
8 BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	27
9 MENTORING	28
10 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	29
11 LEGISLATIVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A STRUKTURÁLNÍCH FONDĚCH	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. PRAKTICKÁ 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 KLÍČOVÉ AKTIVITY.....	59
19.2.1 <i>Provedení opětovné analýzy vzdělávacích potřeb (KA1)</i>	<i>59</i>
19.2.2 <i>Aktualizace dokumentace v oblasti vzdělávání (KA2).....</i>	<i>60</i>
19.2.3 <i>Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí (KA3)</i>	<i>61</i>
19.2.4 <i>Optimalizace procesů vedoucích k zajištění realizace vzdělávacích akcí (KA4)</i>	<i>66</i>
19.2.5 <i>Napojení vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců (KA8)</i>	<i>68</i>
19.2.6 <i>Informační systém pro oblast vzdělávání (KA5).....</i>	<i>71</i>
19.2.7 <i>Monitoring a evaluace vzdělávání (KA6)</i>	<i>74</i>
19.3 VSTUPY	76
19.4 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	81
19.5 ČASOVÝ HARMONOGRAM	83
19.6 RIZIKA PROJEKTU.....	85
19.6.1 <i>Nekvalitně provedená aktualizace dokumentace vztahující se k vzdělávání.....</i>	<i>86</i>
19.6.2 <i>Nekvalitně zpracovaná opětovná analýza vzdělávacích potřeb</i>	<i>86</i>

19.6.3	<i>Nevhodně definovaná schémata vzdělávacích akcí.....</i>	<i>86</i>
19.6.4	<i>Nevhodně nastavené finanční alokace a řízení prostředků</i>	<i>87</i>
19.6.5	<i>Politické změny vedoucí k personálním změnám</i>	<i>87</i>
19.6.6	<i>Překročení časového harmonogramu projektu</i>	<i>87</i>
19.6.7	<i>Snížení finanční prostředků z Evropské unie a státního rozpočtu na vzdělávací projekty</i>	<i>87</i>
19.6.8	<i>Špatně definované smlouvy s dodavateli vzdělávacích akcí.....</i>	<i>88</i>
19.6.9	<i>Špatně zpracované a administrované výběrové řízení</i>	<i>88</i>
19.6.10	<i>Změny legislativy a dalších nařízení, rozhodnutí, příkazů.....</i>	<i>88</i>
19.6.11	<i>Zvyšování cen vzdělávacích aktivit</i>	<i>88</i>
19.7	<i>VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ OPTIMALIZACE KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ OP VAVPI</i>	<i>89</i>
ZÁVĚR.....		93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		96
SEZNAM OBRÁZKŮ		97
SEZNAM TABULEK		98
SEZNAM PŘÍLOH.....		99

ÚVOD

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) je jedním z 25 operačních programů (OP), jejichž prostřednictvím Česká republika čerpá peníze ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2007 - 2013. Oficiálně byl Evropskou komisí schválen 25. 9. 2008 a jeho prostřednictvím budou do české vědy a výzkum rozděleny prostředky v hodnotě 2,4 mld. Eur. Orgán pověřený implementací je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

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 specifčnosti implementace operačního programu na národní úrovni není možné využít všech interních procesů MŠMT v oblasti vzdělávání, ale je třeba přihlídnout ke specifickým, 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. Nedochozí 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 vystavěna, 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 současné 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 rozšiřuje a tvrdí, že „...aby podnik fungoval efektivně, jsou nevyhnutelné tři provázané a fungující prvky: poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů“.

Poslání definuje, proč organizace existuje. Jedná se soubor hodnot organizace („čemu podnik věří“) a šíře jeho účinnosti je směřována jak dovnitř organizace, tak na okolí organizace. Užší účinnost má vize, která říká, kam organizace směřuje, čím chce být, jak si představuje svoji budoucnost. Vize je určena především pracovníkům a investorům organizace. Každá organizace se snaží o splnění poslání a vize. K tomu jí pomáhají jednotlivé cíle. Tyto cíle můžeme označit jako strategické a jejich splněním se zabývá strategie. Strategie určuje, jak bude organizace usilovat o dosažení stanovených cílů. Představuje nástroj dlouhodobého rozvoje, je základem dílčích strategií a dále slouží jako podklad pro řízení běžných operací. Stanovení strategie organizace věnuje velkou pozornost a využívá při sestavování různých metod. Nejpoužívanější metodou je v současné době metoda Balanced Scorecard. Ze strategie organizace je dále definována, kromě jiných, personální strategie. Personální strategie obsahuje vizi v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a základní přístupy a postupy k dosažení těchto cílů [4], [14]. „V této strategii se organizace zabývá následujícími činnostmi:

- 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 logický 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 nositelé 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]“

Poslední forma možného investování do lidského kapitálu je realizovaná prostřednictvím nastaveného systému koncepce vzdělávání organizace. Specifikem lidského kapitálu je, že je bezvýhradně spojen s daným člověkem. Vedle pojmu lidský kapitál se dále vyskytuje i pojem lidské zdroje. Zdroje jsou dle Kucharčíkové, Vodáka [14] „lidi v pracovním procesu, nositelé lidského kapitálu a potenciálu“. Tyto lidské zdroje v organizaci uvádějí v život další zdroje, proto jsou také obvykle zdrojem nejdražším.

Jak bylo uvedeno výše, dle Armstronga [2] je nutné provázat tři prvky – poslání a strategie, organizační strukturu a řízení lidských zdrojů. O poslání a strategii bylo již více řečeno v předchozí kapitole. Strategický přístup v oblasti řízení lidských zdrojů ubezpečuje lidi v tom, že existuje základ pro dlouhodobý rozvoj.

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

Personální útvar je klíčovým útvarem v oblasti lidských zdrojů. Pomáhá definovat personální strategii a personální politiku organizace. Na jejich základě pak dále řídí své činnosti. K obecným úlohám personálního útvaru patří dle Koubka [13] “odborné, tj. koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a kontrolní stránky personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“

Pod touto obecnou definicí úlohy personálního útvaru se skrývá především vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování 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 funkce personálního IS je 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 činnosti. 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 hardwarové 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, uložení 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 souhlas 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/profesionální 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* (rozšiřování 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, regulátoři (vláda)

a dodavatelé. Vnitřní prostředí představují veškeré interní procesy organizace, jejich podmínky a prostředky jejich fungování [4].

5.2 Vzdělávání jako motivační prvek

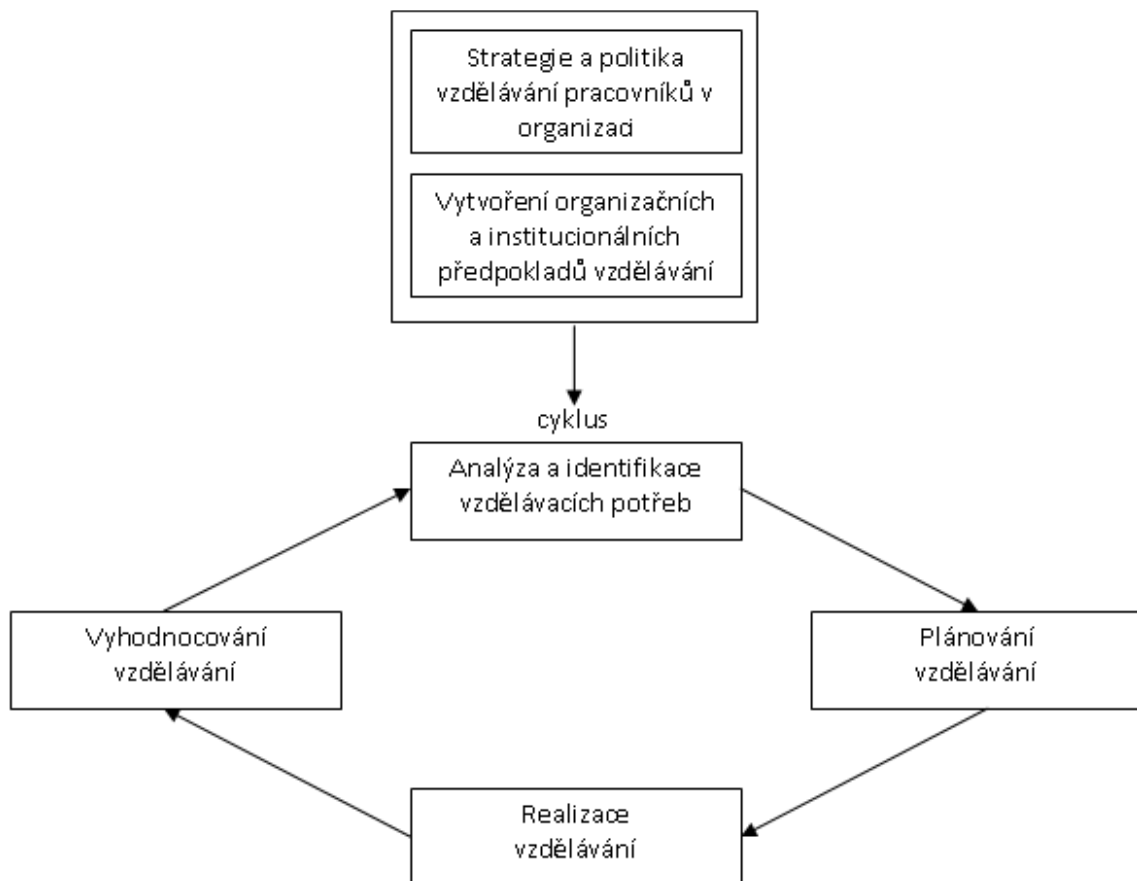
Obvykle je vzdělávání pojímáno jako nástroj, který zaměstnavateli slouží k nastavení požadovaného stavu vědění v oblasti kvalifikace. Toto vzdělávání je přesně dané a účast pracovníků na jednotlivých aktivitách povinná. Vzdělávání organizace dosahuje stanovených cílů personální strategie.

Vzdělávací aktivity je možné také pojmut 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

Systematické vzdělávání je nepřetržitý proces, který má pravidelný cyklus. Tento cyklus obsahuje fáze identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování. Typickým znakem jednotlivých fází cyklu je, že se zkušenosti z již proběhnutých cyklů využívají v dalších cyklech. Díky tomu se vzdělávání v organizaci neustále zlepšuje. [4] Cyklus systému vzdělávání vychází ze vzdělávací strategie a politiky v organizaci (viz kapitola 1).



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, anotaci,
 - ◊ 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 osobnosti 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 kvalifikační 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 zamřena 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

Plánování vzdělávání úzce navazuje na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Z této fáze vzniká rozpočet a plán vzdělávání. Vzniklý plán by měl dle Kucharčíkové, Vodáka [14] obsahovat:

- 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 lze rozlišit dle Koubka [13] na dvě základní skupiny a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mimo tyto dvě kategorie lze k metodám zařadit také samostudium doporučených zdrojů.

- 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 výčtu 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

Realizace vzdělávání představuje většinu úspěchu. Je nutné vše dobře připravit a realizovat. Realizací se dle Bartoňkové [4] jednak myslí organizace ve smyslu zajištění smluv s lektory, evidence účastníků a jejich informování, harmonogram, zajištění studijních materiálů, pomůcek, prostor vč. technického zázemí a občerstvení. Dále sem lze zařadit i evidence plateb, výstupů, zpracování evaluace a účetní bilance. V praxi je využívána řada nástrojů pro zajištění organizace, které lze rozlišit do tří skupin – časový a místní plán dané vzdělávací akce, algoritmus organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce, Ganttův nebo CPM diagram. [4]

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

Evaluace je jednou ze zásadních fází vzdělávání. Jedná se o komplexní proces, jímž je možné měřit celkové přínosy i náklady vzdělávání. Pokud je vzdělávání chápáno jako investice, je nutné ji sledovat a vyhodnocovat. Cílem evaluace je pak vyhodnotit, zda došlo k naplnění strategických cílů v oblasti personální. Obvykle je dle Bartoňkové [4] hodnoceno:

- 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

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

Zdroj: Upraveno dle Bartoňkové, 2010 [4]

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:

- *Postoje 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.
- *Stereotypní myšlení (obránné mechanismy v učení)* – Problém s přijímáním řešení praktických úkolů ve výuce. Neschopnost dobře zpracovat poznatky a dobře je začlenit do dosavadní poznatkové struktury. Přesvědčení, že teorie je jiná než praxe a není tedy přijímána.
- *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 mohou nastavenou koncepci výrazně ovlivňovat a snižovat jeho efektivitu. Nejčastější problémy implementace lze shrnout 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]

9 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 (mentori) předávají své zkušenosti pracovníkům s menší zkušeností (mentorovaní). Obvykle jsou mentorovaní nově příchozí pracovníci nebo pracovníci stávající, ale přestupující na nové pracoviště.

Především v případě nově nastupujících pracovníků je zapojení do tohoto procesu zásadní počín 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 spojit 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 ni.
- *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.
- *Rychlost* – Hlavně nic neuspěchat. Je třeba přistupovat k mentorovaným dle jejich individuálních dispozicí.
- *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 proškolit 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 nespádající 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 nadřízené své podřízené, tak podřízené své nadřízené a také kolegové sebe navzájem.

Přínosem hodnocení je především jeho návaznost na systém odměňování a rozvoje. Na základě hodnocení jsou stanovány rozvoje cíle (např. rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností) v návaznosti na koncepci vzdělávání. Jedná se o školení nepovinná, nutná k výkonu práce. Obvyklý počet rozvojových cílů 1 – 3. Rozvojové cíle se obvykle týkají odbornosti, funkční a osobní oblasti.

[11]

11 LEGISLATIVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A STRUKTURÁLNÍCH FONDĚCH

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

Zásadním dokumentem ovlivňující vzdělávání pracovníků ve státní správě je zákon č. 312/2002 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků. Tento zákon ukládá povinnost zvyšování kvalifikace a ukládá danému orgánu veřejné správy zajištění vzdělání pro své pracovníky.

Vzdělávání pracovníků ve státní správě se dále výrazně ovlivňuje Usnesení Vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Toto usnesení jednak definuje některé pojmy, principy a strukturu vzdělávání. Struktura vzdělávání pracovníků je dle Usnesení [7] následující:

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

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

Na jednotlivých orgánech státní správy je povinnost vzdělávání pracovníka ukotveno 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

Silné a slabé stránky (Strengths, Weaknesses)	<i>Vnitřní prostředí:</i> Situace uvnitř organizace.	Faktory týkající se: - výrobků, ceny, nákladů - ziskovost, výkonnost - kvalita - lidi, dovednosti - přizpůsobivost - značky, služby - pověst - procesy - infrastruktury - apod.	Tyto faktory jsou orientovány do současnosti.
Příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats)	<i>Vnější prostředí:</i> Situace mimo organizaci.	Faktory související s: - trhy, sektory, publikem - módou, sezónností - trendy - soutěží, ekonomikou - politikou, společností - kulturou, technikou, - životním prostředím - médií - právem - apod.	Tyto faktory jsou orientovány do budoucnosti.

Zdroj: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> [20]

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	<ul style="list-style-type: none"> - stabilita politické scény (změny vlády apod.) - stabilita legislativního rámce (omezení, podmínky apod.) - regulační orgány - apod.
Ekonomické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - daně, cla - stabilita měny, kurzy - výše úrokových sazeb - hospodářský cyklus - makroekonomické ukazatele (HDP apod.) - trhy - trendy - pobídky investorům - apod.
Sociální prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - demografické ukazatele - trendy životního cyklu - etnické a náboženské otázky - apod.
Technologické prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - 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 tištěných 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 respondenta 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 usměřňováni 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 pocity 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 zpráv. 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

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) je jedním z 25 operačních programů (OP), jejichž prostřednictvím Česká republika čerpá peníze ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2007 - 2013. Oficiálně byl Evropskou komisí schválen 25. 9. 2008 a jeho prostřednictvím budou do české vědy a výzkumu rozděleny prostředky v hodnotě 2,4 mld. Eur.

Implementací OP VaVpI bylo pověřeno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (řídící orgán OP VaVpI), konkrétně Sekce řízení operačních programů EU (útvár pověřený funkcí řídicího 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

Čerpání finančních prostředků je rozdělováno dle tzv. prioritních os, které jsou dále členěny na oblasti podpory. Jednotlivé osy a oblasti se zaměřují na určité cílové aktivity ve vědě a výzkumu. Například prioritní osa Evropská centra excelence se zaměřuje na vytvoření omezeného počtu dobře vybavených VaV center s moderní, často jedinečnou infrastrukturou a kritickou velikostí, tak aby byla schopná přispívat k propojení a větší integraci předních českých VaV týmů s předními mezinárodními výzkumnými organizacemi a evropskými výzkumnými infrastrukturami. Specifickou prioritní osou je osa číslo 5 – Technická pomoc. Jedná se o prostředky alokované pro výdaje spojené s administrací operačního programu. Z této osy je také placeno vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI. Bližší informace k jednotlivým osám poskytuje další dokumentace OP VaVpI [18].

Tabulka 4: Seznam prioritních os a oblastí podpory OP VaVpI

Prioritní osa	Oblast podpory prioritních os
1. Evropská centra excelence	1.1. Evropská centra excelence
2. Regionální VaV centra	2.1. Regionální VaV centra
3. Komericializace a popularizace VaV	3.1. Komericializace výsledků výzkumných organizací a ochrana jejich duševního vlastnictví
	3.2. Propagace a informovanost o výsledcích VaV
4. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem	4.1. Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem
5. Technická pomoc	5.1. Administrace OP VaVpI
	5.2. Informovanost a publicita OP VaVpI
	5.3. Absorpční kapacita OP VaVpI

Zdroj: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

O finanční prostředky si může zájemce (žadatel) požádat prostřednictvím takzvaných výzev. Tyto výzvy definují podmínky, za jakých mohou žadatelé získat peníze. Na každou výzvu je určený určitý obnos peněz, takzvaná alokace na výzvu. Tito žadatelé následně předkládají projektovou žádost, kde formulují svůj projektový záměr. Tato žádost je postoupena do hodnocení formálního a přijatelnosti, pak do hodnocení věcného, které je prováděno jak českými hodnotiteli, tak hodnotiteli zahraničními. V případě, že projekt je schválen k financování, je s žadatelem podepsána smlouva, takzvané Rozhodnutí a ze žadatele se stává příjemce. Následná realizace projektu je příjemcem vykazována prostřednictvím monitorovacích zpráv (MZ) a o finanční prostředky příjemci žádají prostřednictvím žádostí o platbu (ŽOP). Projekt je kontrolován zaměstnanci řídicího orgánu jednak administrativně (kontrola MZ, ŽOP a případně dalších dokumentů), tak fyzicky při kontrolách na místě. Projekt je ukončen v okamžiku, kdy jsou zrealizovány všechny naplánované aktivity a vypořádány všechny administrativní záležitosti. Příjemce má ještě 5 let po skončení projektu povinnost pravidelně monitorovat udržitelnost projektu odevzdáváním monitorovacích zpráv. Stejnými principy jsou čerpány i finančními prostředky na vzdělávání subjektů implementační struktury OP VaVpI.

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

Jednotlivé činnosti (včetně koncepce vzdělání) výrazně ovlivňují některé ze základních statistických údajů. Jedná se především o počet již vyhlášených a plánovaných výzev, jejichž prostřednictvím jsou sbírány projekty. Počet projektů jak ve fázi hodnocení, tak ve fázi čerpání dotace ovlivňují počty zaměstnanců. Zaměření výzev ovlivňuje možné obsahové náplně vzdělávacích akcí.

Tabulka 5: Vyhlášené výzvy OP VaVpI

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

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

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

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

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

Pozn.: Hodnoty k 21. 7. 2011

Sloupce 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

2010	2011	2012	2013
81	105	110	110

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 doporučené 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 řídicího orgánu je 2,7 let.

¹ <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>

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
- Příkazy ministra v oblasti vzdělávání (23/2006, 08/2008, 37/2008 apod.)
- 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 úřednících územních samosprávných celků

15 PEST ANALÝZA

PEST analýza bude sloužit k odhalení možných faktorů, které mohou 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 mohou nově nastavenou koncepci ohrozit.

V případě *politicko-legislativního prostředí* může OP VaVpI a koncepci jeho vzdělávání ovlivnit legislativa a její případné změny. V obecném pohledu na zaměstnávání je zde Zákoník práce. Pokud jde přímo o vzdělávání, jedná se o zákon č. 262/2006 Sb. a především 312/2002 Sb. V případě zákona 312/2006 Sb. by mohlo, v případě změn, dojít ke zvýšení jeho srozumitelnosti a zjištění jednotnosti výkladu. V současné době je jeho současná koncepce vnímána negativně. Stejně jako v případě ČR může dojít ke změně legislativy EU. Dále je nutné počítat s připravovanou změnou v oblasti DPH, která ovlivní výši nákladů na plánované vzdělávání.

OP VaVpI a všechny jeho činnosti také ovlivňuje *ekonomické prostředí*. I přesto, že OP VaVpI není ovlivněno takovou měrou, jako například organizace soukromého sektoru, je třeba brát tyto vnější podněty v potaz. V případě HDP a ekonomického růstu si česká ekonomika v posledním roce udržela stejnou úroveň růstu. Nezaměstnanost by měla dle prognóz klesat.

Mezi vlivy *sociálního prostředí* je možné zařadit zvyšující se podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Zvyšuje se tedy nabídka pracovní síly, což vzhledem k náborovým pravidlům OP VaVpI je velmi pozitivní. Nábor vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců může výrazně ovlivnit strukturu vzdělávání.

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	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- demografické faktory (věk, pohlaví, povolání apod.)- pracovní mobilita- postoje k práci (práce z domova apod.) a volnému času- vzdělání- kulturní faktory- nezaměstnanost
Technologické prostředí	<ul style="list-style-type: none">- náklady na energii a její spotřeba- úroveň informačních systémů (e-learning apod.) a technologií

Zdroj: Autor

16 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

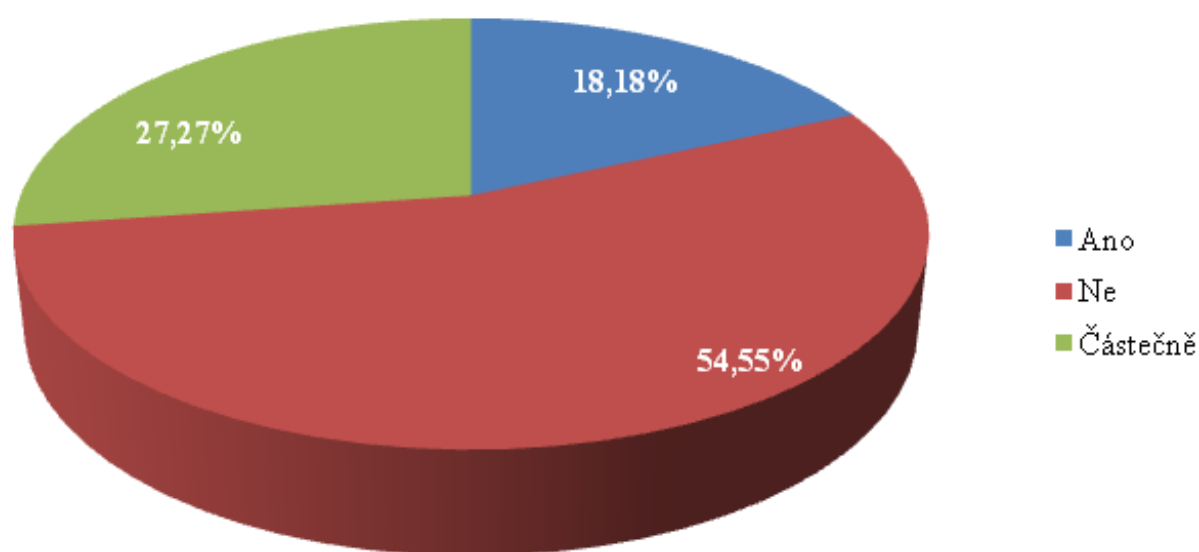
Cílem provedeného dotazníkové šetření bylo zjištění názorů jednotlivých zaměstnanců zapojených do implementační struktury OP VaVpI na současný stav vzdělávání zaměstnanců a navazujících procesů mentoringu a hodnocení zaměstnanců. Průzkum probíhal v červnu a červenci 2011. Vyhodnocení výsledků proběhlo 4. 8. 2011. Na základě šetření byla zjištěna základní povědomost zaměstnanců o existujících principech vzdělávání. Dále pak spokojenost se současnými vzdělávacími aktivitami, koncepcí vzdělávání, mentoringem a hodnocením zaměstnanců. Prostřednictvím dotazníku byly také zjišťovány osobní preference jednotlivých zaměstnanců v této oblasti a jejich návrhy na zlepšení současného stavu.

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.

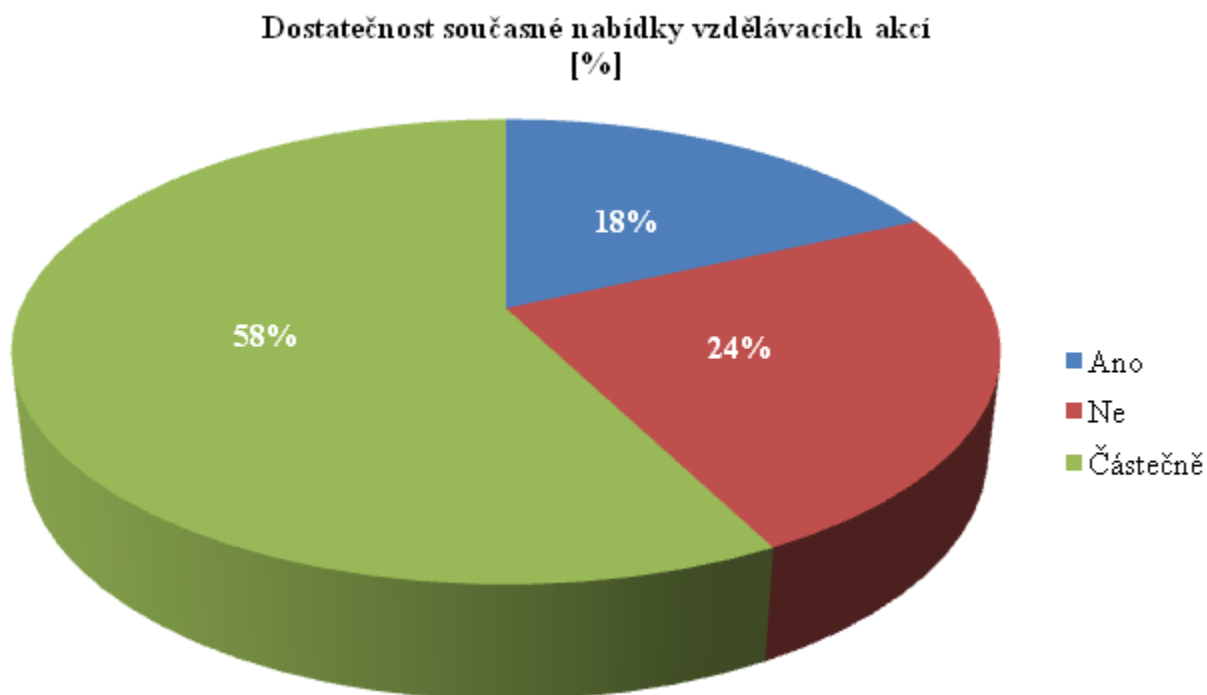
Obecně lze konstatovat, že respondenti vědí, že existuje strategie rozvoje lidských zdrojů na OP VaVpI, zároveň však udávají, že je plněna pouze částečně. Z průzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců nemá stanovený individuální vzdělávací plán.

Počet respondentů se stanoveným individuálním vzdělávacím plánem [%]



Obrázek 2: Počet respondentů se stanoveným individuálním vzdělávacím plánem v % [Autor]

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.



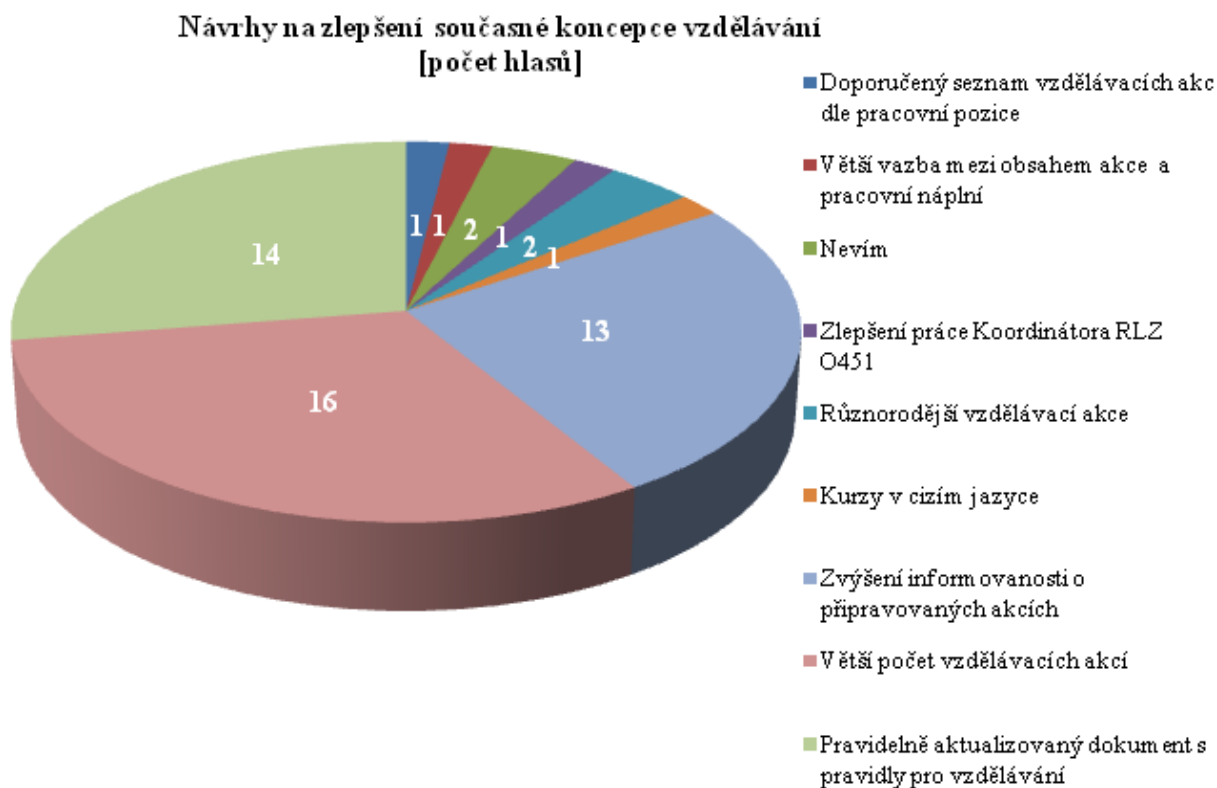
Obrázek 3: Dostatečnost současné nabídky vzdělávacích akcí v % [Autor]

Pokud jde o současnou koncepci vzdělávání, tak respondenti identifikovali jako slabá místa v koncepci především 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.



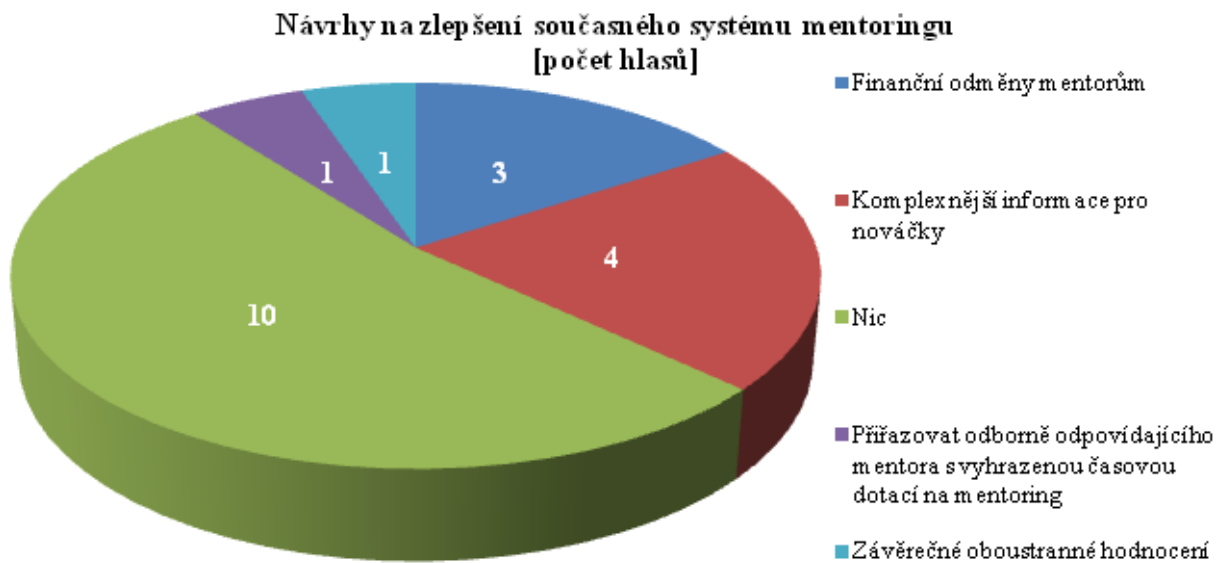
Obrázek 4: Návrhy na zlepšení současných vzdělávacích akcí [Autor]

Pro zlepšení současné koncepce vzdělávání by 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]

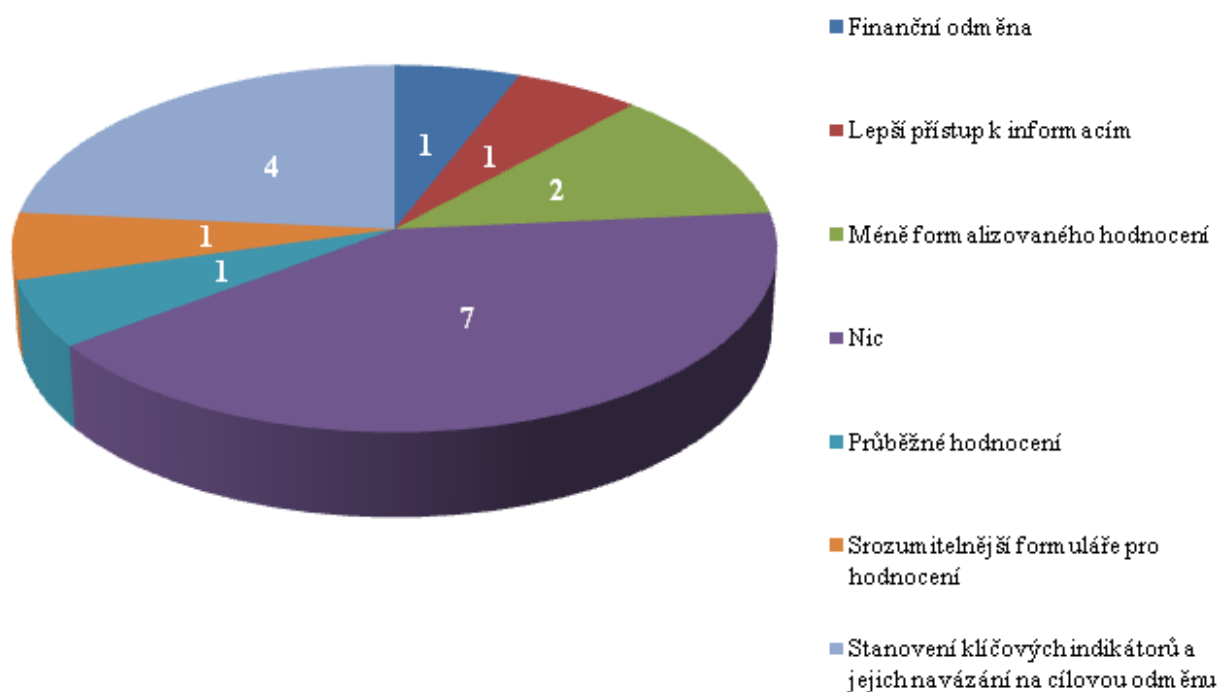
V případě mentoringu měla většina respondentů přiděleného svého mentora, který více či méně plnil svoji funkci. Zaměstnanci, kteří již prováděli mentoring hodnotí negativně, že nemají dostatek informací a podkladů pro správné zajištění mentoringu. Celkově je mentoring hodnocen rozporuplně, je tedy vidět, že kvalita mentoringu je závislá na kvalitě mentora. Vítejným 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.

Návrhy 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 organizace. Základním kamenem procesů vzdělávání se stávají 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, je vzdělávání přijímáno kladně. 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. Prvotní 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 špatně 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 nevyjasněnost kompetencí subjektů vzdělávání, které administrují vzdělávání a neúplnou evidenci vzdělávacích akcí. Problém s neúplnou evidencí by bylo možné vyřešit zavedením informačního systému, které by byl dostupný definovaným skupinám uživatelům a umožnil by kromě evidence 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, kontrole 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 současném 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 mohou být také vyhlášená výběrová řízení na zajištění vzdělávacích akcí. V případě jednotlivých vzdělávacích akcí mohou 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

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalifikovaná pracovní síla. - Možnost výběru vlastní vzdělávací akce. - Možnost zajištění odborné literatury. - Ochota zaměstnanců ke vzdělávání. - Podpora osobního rozvoje zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. - Podrobně zpracované pracovní pozice a jejich náplně. - Rozsáhlá nabídka odborných vzdělávacích akcí. - Volné finanční prostředky na vzdělávání. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná analýza potřeb vzdělávání (nedochází k její pravidelné aktualizaci). - Nedostatečná informovanost o vzdělávacích akcích. - Nedostatečná kontrola a využití vědomostí nabytých v rámci vzdělávací akce - Nedostatečné motivování zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. - Nedostatečné plánování vzdělávacích potřeb. - Nedostatečné propojení praxe a vzdělávání zaměstnanců. - Neexistence informačního systému k evidenci vzdělávání OP VaVpI. - Neexistence komplexního přehledného systému poskytování vzdělání zaměstnancům OP VaVpI. - Neexistující monitoring a evaluace OP VaVpI. - Nejednoznačný výklad zákona 312/2002 Sb. - Nekomplexní jazykové vzdělávání s možností certifikace. - Nekomplexní vzdělávání v oblasti ICT s možností certifikace. - Nepravidelná aktualizace Strategie RLZ a Pravidel vzdělávání. - Neúplná evidence vzdělávacích akcí zaměstnanců. - Nevyjasněné kompetence subjektů, které administrují vzdělávání. - Nevyužívání moderních metod vzdělávání jako například e-learning, coaching - Slabá provazba vzdělávání na mentoring a hodnocení zaměstnanců.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Komplexní rozvoj jazykových a odborných vědomostí. - Sdílení poznatků, archivace materiálů ze vzdělávacích akcí (knihovna). - Stanovení individuálního plánu vzdělávání dle pracovních pozic a délky zaměstnání v organizaci (nováček apod.). - Širší využití Institutu pro veřejnou správu. - Větší motivace zaměstnanců a jejich nadřazených ke vzdělávání. - Využití zahraničních vzdělávacích aktivit a stáží. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná podpora ze strany vedení. - Nevhodné termíny vzdělávacích akcí. - Snížení finančních prostředků z EU a státního rozpočtu na projekty spojené se vzděláváním. - Snižování počtů kvalifikované pracovní síly. - Špatně zpracovaná a administrovaná výběrová řízení. - Zajištění lektorů pro specifické vzdělávací akce. - Změna legislativy. - Zvyšující se ceny vzdělávacích akcí.

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 zajišťováno 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 zajišťováno 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 zajišťováno přímo Skupinou IV, Sekcí řízení operačních programů EU která je řídicím 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, kontrolu externích školení zajištěných 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 (zjištění potřeby, objednávky, fakturace apod.). Dále pak na základě obdrženým výstupů provádí evidenci vzdělávání na Individuálních vzdělávacích kartách a kompletní vedení projektu k čerpání finančních prostředků na externě zajišťované vzdělávací akce.

Jak bylo uvedeno výše, u vzdělávání zajišťovaného OP VaVpI je nutné rozlišovat, zda je vzdělávání zajišťováno externími nebo interními zdroji, viz kapitola 18.3.

Tabulka 11: Přehled zapojených subjektů a jejich agend v rámci vzdělávání OP VaVpI

Subjekt	Agenda vzdělávání
Personální útvar MŠMT	Vstupní vzdělávání zaměřené na principy MŠMT Vzdělávání poskytované Institutem pro veřejnou správu
Koordinátor RLZ O451	Vstupní vzdělávání zaměřené na principy OP VaVpI Prohlubující vzdělávání zajišťované interními zdroji
Projektový manažer projektu vzdělávání OP VaVpI O423	Prohlubující vzdělávání zajišťované externími zdroji

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

Strategie OP VaVpI v oblasti vzdělávání subjektů zapojených do implementační struktury OP VaVpI je definována prostřednictvím dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů implementační struktury Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Tato analýza vznikla i na základě analýzy vzdělávacích potřeb, která však byla naposledy provedena v roce 2009. Poté již nikdy nebyla provedena její aktualizace. Na tento dokument navazují další dokumenty v podobě příloh. Jedná se především o Matici vzdělávacích aktivit zaměstnanců implementační struktury OP VaVpI a Individuální vzdělávací plán zaměstnance. Tato strategie je následně doplňována Pravidly systému vzdělávání zaměstnanců OP VaVpI, které obsahují nástin postupů, pravomocí a odpovědností v rámci vzdělávání. Dokumenty byly naposledy aktualizovány v květnu 2009. Na základě definovaných postupů by se měl každoročně vypracovávat Roční plán vzdělávání implementační struktury 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 hlídáno.

Pravidelně je zajišťováno vstupní vzdělávání úvodní na úrovni MŠMT a vstupní vzdělávání následné, které je v gesci Personálního útvaru MŠMT. Vstupní vzdělávání úvodní na úrovni OP VaVpI je poskytováno nárazově dle aktuální potřeby. V případě prohlubujícího vzdělání je zajišťováno pouze odborné vzdělávání prostřednictvím externího dodavatele. Dále pak konverzace v anglickém a francouzském jazyce. Systematické vzdělávání v oblasti ICT není zajišťováno vůbec. Pro zaměstnance OP VaVpI nejsou stanovena pravidla pro účasti na domácích či zahraničních konferencích nebo stážích. Obvykle jedenkrát ročně je pro zaměstnance pořádáno výjezdní zasedání, které obsahuje vzdělávací akce zaměřené především na rozvoj obecných dovedností a specifikace OP VaVpI. Kvalita současně poskytovaných akcí je hodnocena průměrně, obecně však nejsou zaměstnanci a jejich nadřízení příliš motivováni ke vzdělávání. 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.

V rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců jsou vyhodnocovány vzdělávací akce, které byly naplánované v předchozím období a plánovány nové vzdělávací akce. Plánování akcí není nijak řízeno, neexistuje aktuální metodický podklad pro vypracování Individuálního vzdělávacího plánu. Výběr vzdělávacích akcí je především intuitivní a na základě zkušeností. Nejsou stanoveny povinné akce, kterých by se měl zaměstnanec zúčastnit na základě své pracovní pozice a délky praxe v organizaci. Oficiálně jsou stanoveny tři kategorie vzdělávacích akcí – povinná, důležitá a doporučená. Jejich definice jsou však nejasné. V současné době také neexistuje zajištění pravidelných vzdělávacích akcí, které by měl zaměstnanec absolvovat ve zkušební době (kromě vstupního vzdělávání úvodního MŠMT a vstupní vzdělávání následného), dále nastavení bonusů dle odpracovaných let nebo účast na speciálních vzdělávacích akcích v případě specifického úkolů (např. mentoři, hodnotitelé hodnocení zaměstnanců, interní školitelé).

Dle zajištění vzdělávacích akcí je možné je rozdělit na externí a interní. Externí vzdělávací akce jsou v gesci Projektového manažera projektu vzdělávání OP VaVpI a jedná se o externí dodavatele vzdělávacích akcí, kteří obvykle zajišťují kompletní servis k dané akci (nabídka, oslovení účastníků, zajištění místností, lektorů apod.). Jednak jsou pro některé typy vzdělávacích akcí vybráni dodavatelé (např. odborné vzdělávací akce, jazykové a ICT vzdělávání). Dále se jedná o nahodilé vzdělávací akce vzniklé z podnětů jednotlivých zaměstnanců. Schvalování účasti na externích vzdělávacích akcích provádí přímý nadřízený zaměstnanec (obvykle vedoucí oddělení) a dále je schváleno ředitelem odboru. Výjimkou externího vzdělávání, nezajišťovaného Projektovým manažerem projektu vzdělávání OP VaVpI, jsou vzdělávací akce zajišťované Institutem pro veřejnou správu. Interní vzdělávací akce jsou v kompetenci Koordinátora RLZ O451 a částečně Personálního útvaru MŠMT. Jedná se o akce zajištěné interními zdroji (např. interní lektoři, využití prostor organizace). Koordinátor RLZ O451 má v kompetenci vzdělávací akce se zaměřením na OP VaVpI (především tedy vstupní vzdělávání úvodní a další odborné aktivity), Personální útvar MŠMT pak vzdělávací akce se zaměřením na MŠMT (vstupní vzdělávání úvodní a následné). Tyto dva subjekty taky společně zajišťují externí vzdělávání prostřednictvím Institutu pro veřejnou správu. Konání interních vzdělávacích akcí je spíše náhodné na základě vzniklé potřeby a není plně kontrolováno, zda se daní zaměstnanci zúčastnili. Evidence těchto akcí je pouze v podobě prezenčních listin, nejsou ustáleni interní lektoři a podkladové materiály. Náklady na interní vzdělávací akce nejsou hrazeny přímo (např. na základě faktury), ale jsou pokryty běžnou režii spojenou s administrací OP VaVpI. Z tohoto důvodu nejsou náklady vyčísleny a dále monitorovány.

Jednotlivé činnosti v rámci vzdělávání nejsou jednotně evidovány např. v jednom informačním systému. Agenda je roztržena mezi Personální útvar MŠMT, Koordinátora RLZ O451 a Projektového manažera O451. Absence tohoto systému neumožňuje efektivně plánovat, sledovat a vyhodnocenou plnění Individuálních vzdělávacích plánů, tvorbu Ročního plánu vzdělávání OP VaVpI. Nejsou k dispozici jednotné výstupy, které by zajišťovali monitoring vzdělávání a následnou evaluaci. Dokumentace je dostupná na discích jednotlivých administrátorů vzdělávání v podobě dílčích souborů, které sice umožňují do jisté míry řízení vzdělávání, ale zpracování těchto informací je zdlouhavé a neefektivní. U externích vzdělávacích akcí jsou jednotlivé akce evidovány ve webových portálech. Zde je možnost jednak ze strany zaměstnanců se na akce přihlásit, ze strany administrátorů vzdělávání jsou zde k dispozici informace o vzdělávacích akcích zaměstnanců, útvarů apod. včetně finančních nákladů. Jedná se však o dílčí evidence, která následně nejsou shromažďovány v jednom systému, který by umožňoval vzájemné propojení.

V rámci MŠMT existují i dvě další činnosti, které s koncepcí vzdělávání úzce souvisejí. Jedná se o mentoring a hodnocení zaměstnanců. Při příchodu nováčka do zaměstnání mu je přidělen odborně odpovídající mentor. Jednotlivé mentory k nováčkům přiřazuje obvykle jejich přímý nadřízený. Předávání zkušeností probíhá na základě zkušeností, není nijak vyhodnocováno a ani odměňováno. V případě hodnocení zaměstnanců se jedná o činnost zaštiťovanou a organizovanou MŠMT. Jedná se o vyhodnocení předchozích pracovních a rozvojových cílů a stanovení cílů nových. V současném konceptu hodnocení je hodnocen pouze podřízený nadřízeným, nikoliv naopak. Stanovování pracovních a rozvojových cílů nepodléhá žádné metodice. Nedodržení cílů není sankcionováno.

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 odpovědnost 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 hrozeb. 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 aktivita s pořadovým číslem 1 bude označena KA1 (viz také tabulka níže).

Tabulka 12: Seznam klíčových aktivit projektu

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

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 dočasněho 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:

Zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb, na jejichž základě bude aktualizován především dokument Matice vzdělávacích aktivit pracovníků implementační struktury OP VaVpI, Roční plán vzdělávání implementační struktury OP VaVpI a vytvořen Seznamu vzdělávacích akcí (viz PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů). Výstupy analýzy dále budou sloužit pro monitoring a evaluaci aktivit v oblasti vzdělávání.

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 odborů, oddělení, pracovních pozic apod.) je nezbytné provést revizi 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 základní 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.

Matrice 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 zařazování zaměstnanců do kurzů dle jazykové úrovně.
- 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 následné) a prohlubující. Dle pracovních pozic je definována důležitost vzdělávací akce jako povinná, důležitá a doporučená. Současné 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

úkolů. Povinné a individuální vzdělávací akce jsou zajišťována a nabízena OP VaVpI. Mimořádné vzdělávací akce si zaměstnanec vyhledává sám.

Tabulka 13: Kategorizace vzdělávání

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

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

Kategorie	Typ	Období
Vstupní	Úvodní MŠMT	Ve zkušební době.
	Úvodní OP VaVpI	
	Následné	
Prohlubující	Soft skills	Po zkušební době.
	Manažerské dovednosti	
	Jazykové dovednosti	
	ICT dovednosti	
	Odborné semináře, konference, stáže	
	Evropské záležitosti	
Specifické	Mentorské dovednosti	
	Hodnocení zaměstnanců	
	Školení interních lektorů	

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, Vypravení referátníku, Environmentální výchova, Gender problematika, Úvodní školení ICT MŠMT, Docházkový systém, Školení bezpečnosti
- Vstupní vzdělávání úvodní OP VaVpI - Strukturální fondy ČR se zaměřením na OP VaVpI, Interní procesy OP VaVpI, Metodika OP VaVpI, EPD a datová schránka, Základní školení informačních systémů OP VaVpI, Základní školení MSC2007, Školení řidičů²
- 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 (bližší informace o propojení mentoringu se vzděláváním kapitola 19.2.5).
- V oblasti vzdělávání účast na všech školení, které jsou zahrnuty pod vstupní vzdělávání – úvodní.

Tabulka 15: Časové rozložení vstupního vzdělávání úvodního

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

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 (bližší 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):

- tuzemská vzdělávací akce – 6 x,
- mezinárodní vzdělávací akce – 4 x

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 vzdělání 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 setrvání 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 dodržáním 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)

Vzdělávací akce lze rozlišit na externí a interní. *Externí vzdělávací akce* jsou zajišťovány dodavatelem, na základě výběrového řízení a na základě přesných smluvních podmínek. Náklady jsou přesně smluvně stanoveny, zajišťovány prostřednictvím objednávek a průběžně fakturovány na základě průběhu vzdělávacích akcí. Dodavatel obvykle zajišťuje lektory, místnosti, občerstvení a podkladové materiály. Koordinace je v kompetenci Projektového manažera projektu vzdělávání OP VaVpI O423. *Interní vzdělávací akce* jsou zajišťovány z interních zdrojů, to znamená v prostorech a zaměstnanci OP VaVpI. Koordinace je v kompetenci Personálního útvaru MŠMT a Koordinátora RLZ O450.

Tabulka 16: Kategorizace vzdělávání dle zajištění jednotlivých vzdělávacích akcí

Kategorie	Typ	Zajištění
Vstupní	Úvodní MŠMT	Interní
	Úvodní OP VaVpI	
	Následné	
Prohlubující	Soft skills	Externí
	Manažerské dovednosti	
	Jazykové dovednosti	
	ICT dovednosti	
	Odborné semináře	Externí/interní
	Evropské záležitosti	Externí
Specifické	Mentorské dovednosti	Externí/interní
	Hodnocení zaměstnanců	
	Školení školitelů	

Zdroj: Autor

V rámci této klíčové aktivity je nutné vyspecifikovat jednotlivé procesy interně a externě zajišťovaných vzdělávacích včetně odpovědnosti 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 režii standardního provozu.
 - Aktivity po ukončení vzdělávací akce – vyhodnocení 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 lektoři
 - Interní lektory vybrat z řad zaměstnanců se specifickou znalostí.
 - Schválení interního lektora vedoucím zaměstnancem.
 - Vložení základních informací o lektorovi do informačního systému.
 - Proškolení lektora, viz specifické vzdělávání kapitola 19.2.3.
 - Za každou uskutečněnou vzdělávací akci přidělit lektorovy odměny na rámec standardních odměn.
- Předávání znalostí mezi zaměstnanci navzájem
 - Zaměstnanec by měl podat stručné informace ze vzdělávací akce na nejbližší 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:

Schéma procesů zajištění realizace vzdělávacích akce, v rozlišení dle financování akce externími nebo interními zdroji. V závislosti na Seznamu vzdělávacích akcí (viz PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů) umožňuje kompletní zajištění realizace vzdělávání včetně všech potřebných vstupů.

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

- Procesy mentoringu na úrovni MŠMT jsou nastaveny. Z úrovně OP VaVpI jsou tyto procesy monitorovány. Zodpovědným subjektem je Personální útvar MŠMT. Pro mentoring na úrovni MŠMT poskytuje personální útvar i potřebnou metodiku.

- 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 PIII: 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 Koordinátorovi RLZ O451 o průběhu mentoringu. Na základě této zpětné vazby mentorovi přidělit finanční odměnu za provedený mentoring nad rámec standardních odměn.
- Finanční odměna mentorům – Za správně provedený mentoring (nebyly shledány problémy 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 zaměstnanců bude k dispozici 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 specifikům 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 by se provádělo do 1 měsíce skončení zkušební doby nebo při přechodu zaměstnance na jinou pracovní pozici. Mimořádné hodnocení umožní nastavení nebo aktualizaci rozvojových cílů.
 - Proškolení zaměstnanců provádějící hodnocení v oblasti metodicky hodnocení i nastavování interních rozvojových cílů.
 - Nastavit hodnocení nadřízených svými podřízeným (nejvhodnější formou je dotazník). V rámci MŠMT je nastaveno pouze hodnocení nadřízených podřízenými. Pro potřeby OP VaVpI rozšířit hodnocení i o tento druh zpětné vazby.
 - 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 roztržitost 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 údaji již existujícími v roztržitých 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 vypůjčce (příjmení + jméno, datum vypůjčení, vrácení).
 - Lektoři – 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 formát „xls“ z jiných systémů využívaných OP VaVpI v oblasti vzdělávání.
- Zobrazení předem určených dat dle jednotlivých rolí přistupujících 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
 - Při nástupu zaměstnance do zaměstnání.
 - Karta zaměstnance bude obsahovat informace o naplánovaných a uskutečněných vzdělávacích akcí 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.

Aktuálně nejsou stanoveny jednotlivé monitorovací indikátory v oblasti vzdělávání, které by sloužili ke sledování vývoje v oblasti vzdělávání. U těchto indikátorů je nutné nastavit jejich definici, výchozí a cílovou hodnotu, které by mělo být dosaženo ke konci roku 2015. Monitorovací indikátory jsou následně vyhodnocovány jak průběžně, tak po skončení OP VaVpI. Jsou také podkladem pro evaluační aktivity.

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 / měsíční / čtvrtletní / 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 vyhodnotit návratnost investice do optimalizace koncepce vzdělávání. Další evaluace bude následovat ke konci programovacího období strukturálních fondů (tj. po roce 2013). Druhá evaluace bude základem pro vytvoření koncepce vzdělávání zaměstnanců pro další programovací období (2014 – 2020).

Zodpovědnou osobou pro evaluace je Referent pro evaluace O451, který je hlavní kontaktní osobou i osobou, která má na starosti 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 evaluační aktivity,
- zařazení aktivity mezi interní či externí aktivity,
- 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 zákon 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

Odprac. měsíce / projekt	Platový tarif	Osobní ohodnocení [% z platového tarifu] 50%	Odměna dle Usnesení vlády č. 818	Mzdové náklady zaměstnance / měsíc			Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]		
				plat/měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 25%	ZP zaměstnavatel [%] 9%	plat / měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 60%	ZP zaměstnavatel [%] 60%
				1	19 290	9 645	5 000	33 935	8 484
3	57 870	28 935		86 805	21 701	7 812	52 083	13 021	4 687
SUMA							72 444	18 111	6 520
ROZPOČET							73 000	18 200	6 600

Zdroj: Autor

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

Odprac. měsíce / projekt	Platový tarif	Osobní ohodnocení [% z platového tarifu] 50%	Odměna dle Usnesení vlády č. 818	Mzdové náklady zaměstnance / měsíc			Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]		
				plat/měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 25%	ZP zaměstnavatel [%] 9%	plat / měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 60%	ZP zaměstnavatel [%] 60%
				1	19 290	9 645	5 000	33 935	8 484
2	38 580	19 290		57 870	14 468	5 208	34 722	8 681	3 125
SUMA							55 083	13 771	4 957
ROZPOČET							55 100	13 800	5 000

Zdroj: Autor

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

Odprac. měsíce / projekt	Platový tarif	Osobní ohodnocení [% z platového tarifu] 50%	Odměna dle Usnesení vlády č. 818	Mzdové náklady zaměstnance / měsíc			Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]		
				plat/měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 25%	ZP zaměstnavatel [%] 9%	plat / měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 60%	ZP zaměstnavatel [%] 60%
				1	19 290	9 645	5 000	33 935	8 484
ROZPOČET							20 500	5 100	1 900

Zdroj: Autor

Tabulka 20: Výpočet indikativních nákladů na plat Referenta pro evaluace O453

Odprac. měsíce / projekt	Platový tarif	Osobní ohodnocení [% z platového tarifu] 50%	Odměna dle Usnesení vlády č. 818	Mzdové náklady zaměstnance / měsíc			Úvazek na projektu Koncepce vzdělávání [% ze mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc]		
				plat/měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 25%	ZP zaměstnavatel [%] 9%	plat / měsíc [Kč]	SP zaměstnavatel [%] 10%	ZP zaměstnavatel [%] 10%
				1	19 290	9 645	-	28 935	7 234
ROZPOČET							2 900	800	300

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

Počet odpracovaných hodin / projekt	Hrubá mzda / hodina [Kč]	Hrubá mzda / projekt [Kč]	SP zaměstnavatel [%]	ZP zaměstnavatel [%]
			25%	9%
640	150	96 000	24 000	8 640
ROZPOČET		96 000	24 000	8 700

Zdroj: Autor

V rámci hmotného majetku budou jednotliví 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

Hmotný majetek	Náklad
Notebook	15 000
Monitor	5 000
Docking station	2 300
Periferie (klávesnice, myš, flash disk apod.)	1 000
Mobilní telefon	3 000

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

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

Zdroj: Autor

Z výše uvedených nákladů vyplývá indikativní rozpočet projektu.

Tabulka 24: Indikativní náklady projektu

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

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.

³ Referent – Nejnižší stupeň pracovní pozice v rámci hierarchické posloupnosti nadřízenosti a podřízenosti MŠMT. Následují obvykle nadřízené pracovní pozice: vedoucí oddělení – ředitel odboru – sekční ředitel – náměstek – ministr.

Tabulka 25: Matice odpovědnosti projektu

Kód	Klíčová aktivita	Personální oddělení MŠMT	PM projektu vzdělávání O423	Koordinátor RLZ O451	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 evaluace O453	Externí zpracovatel analýzy	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	R	S			K	K	S					K
KA3	Definování základních principů vzdělávání a schémat vzdělávacích akcí		R	R	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.

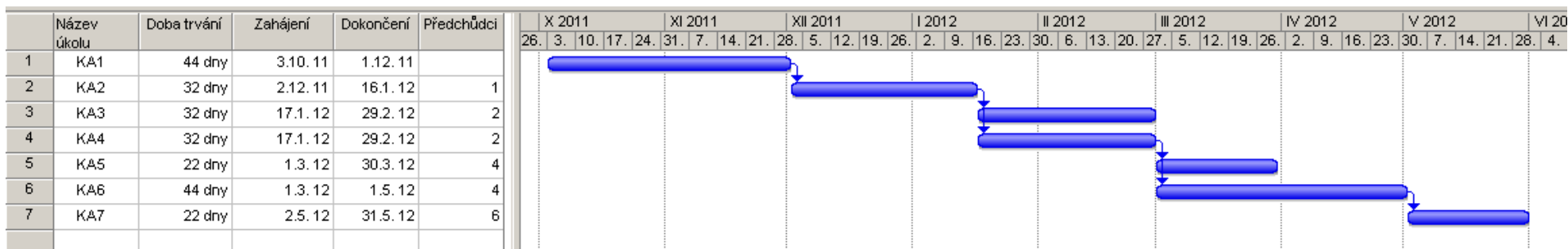
Jednotlivé klíčové aktivity je třeba z časového hlediska neustále sledovat a vyhodnocovat. Pokud by mělo dojít k odklonu od stanoveného harmonogramu, je nutné zvážit, jaké dopady bude mít změna na úspěšné dokončení projektu.

Předpokládané datum zahájení projektu na OP VaVpI je 3. 10. 2011 a ukončení k 31. 5. 2011.

Tabulka 26: Časový harmonogram projektu

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

Zdroj: Autor



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

19.6 Rizika projektu

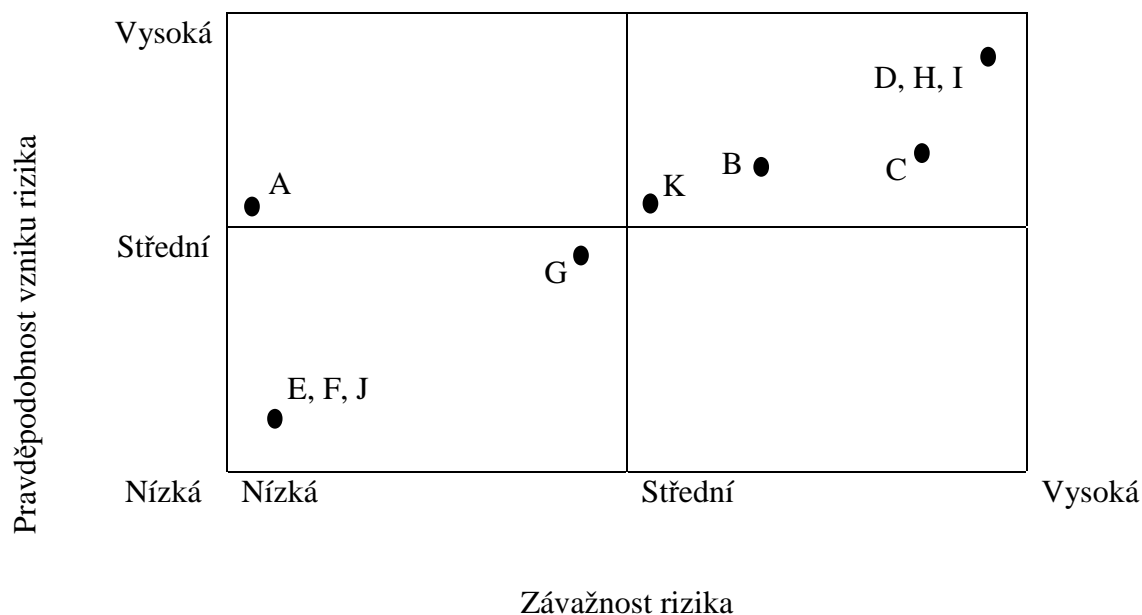
Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné co nejlépe identifikovat, analyzovat a následně hodnotit rizika, která by projekt mohla ohrozit. Jednotlivá rizika jsou definována v tabulce níže včetně vyjádření závažnosti rizika a pravděpodobnosti jeho nastání.

Tabulka 27: Riziková analýza projektu

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

Zdroj: Autor

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



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 kompetenci 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 schémata vzdělávacích akcí

Definice základních schémat vzdělávacích akcí výrazně ovlivňuje efektivitu akcí pro jednotlivé zaměstnance. Správně stanovené a pevně určené schémata umožňují přesné provádění jednotlivých vzdělávacích akcí. Pro eliminaci rizika je nutné odborně stanovit tyto schémata 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 ohrožuje celou realizaci projektu. I zde je třeba přistoupit 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

Vzhledem k organizaci, která je součástí systému státní správy, je ovlivnění nestabilní politickou scénou výrazné. Zabránit těmto vlivům není ze strany OP VaVpI možné. Zásadním krokem je však nastavení systémů tak, aby nebyly personální destabilizací ovlivněny. Jedná se tedy především o přesné stanovení principů, postupů a odpovědností zanesených do dokumentace (viz kapitola 19.2.1). Základem je také strategické plánování a dlouhodobé zajištění procesů.

19.6.6 Překročení časového harmonogramu projektu

Základním problémem mnoha projektů je nedodržování stanovených časových harmonogramů. Toto riziko vyplývá především z nekvalifikovaného stanovení tohoto harmonogramu. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné zvolit kvalifikovaný subjekt, který provede jeho reálné stanovení. Harmonogram můžou zcela přirozeně ovlivnit mimořádné události. Je tedy třeba mít harmonogram sestaven natolik kvalitně, aby byla jeho možná aktualizace na základě nově vzniklých událostí.

19.6.7 Snížení finančních 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.

19.6.8 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.

19.6.9 Špatně zpracované a administrované výběrové řízení

Zásadním problémem úřadů státní správy jsou výběrová řízení a nevhodně definovaný Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Jako rizikové jsou identifikované především oblasti stanovení předmětu výběrového řízení, rozsahu (podlimitní/nadlimitní) a definování výběrových kritérií. Pro eliminaci rizika je nutné vypracovat vhodnou analýzu, která bude podkladem pro vytvoření výběrového řízení. Pro zajištění správné realizace výběrového řízení je nutné mít kvalifikovaný právní dohled.

19.6.10 Změny legislativy a dalších nařízení, rozhodnutí, příkazů

Jedná se především o změny zákona 262/2006 Sb. Zákoníku práce a 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků. Vzhledem k zdlouhavému legislativnímu procesu, je třeba sledovat předkládané změny a v rámci možností jim projekty přizpůsobovat. Další změny mohou přijít vydáním usnesení vlády nebo příkazem ministra. Zde jsou obvykle změny avizovány s časovým předstihem a je třeba projekt opět těmto změnám přizpůsobovat.

19.6.11 Zvyšování 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 chybovosti (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

Provedení analýzy je prvním krokem projektu, na něhož navazují další klíčové aktivity. Analýza definuje jednotlivé mezery ve výkonnosti zaměstnanců, které je třeba řešit vzděláváním. Výstupem aktivity bude vypracovaný vzdělávací program, který bude obsahovat témata vzdělávání, určení vzdělávacích akcí dle pracovní pozice, metody a techniky vzdělávání, vzdělávací instituce, časové období, místo realizace, hodnocení a náklady vzdělávacích akcí. Z provedené analýzy také vycházejí evaluační aktivity (viz kapitola 19.2.7).

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

Vytvoření informačního systému povede ke standardizaci procesů, sjednocení roztržité evidence, doplnění chybějících dat a jednotné evidenci. Data sesbíraná prostřednictvím informačního systému umožní pravidelný monitoring vzdělávání. Dále umožní vytváření definovaných sestav pro snížení administrativní náročnosti subjektů realizujících vzdělávání.

Uskutečněním klíčové aktivity 6 bude dosaženo:

- Snížení administrativní zátěže Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI.
- Zvýšení efektivity 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.

Definování pravidel a principů průběžných evaluací umožní pravidelné vyhodnocování průběhu vzdělávání a umožní zavádět opatření v oblastech, kde byl identifikován problém. Odstranění zjištění problémů vede k možnosti efektivně využít finanční prostředky, které by jinak byly využity nevhodně. Průběžná evaluace tedy umožní neustálé udržování efektivity koncepce vzdělávání. Závěrečná evaluace po skončení operačního programu výrazně ovlivní nastavení vzdělávání v dalším programovém období. Tím bude zamezeno neefektivní investování do činností, které byly identifikovány jako problémové.

Uskutečněním klíčové aktivity 7 bude dosaženo:

- Snížení administrativní zátěže Koordinátora RLZ O451 a PM projektu vzdělávání OP VaVpI.
- Zvýšení efektivity 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 měřítek budou k vyhodnocení sloužit nastavené limity pro počty zadministrovaných monitorovacích zpráv a žádostí o platbu za jednoho zaměstnance ve stanoveném období a jejich dodržování v čase.
- Vyhodnocení informací o zaměstnancích a jejich 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 pohovorů se zaměstnanci a v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.
- Snížení počtu chybivosti 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 dílčí kroky vedoucí k optimalizaci koncepce vzdělávání OP VaVpI. Tyto aktivity jsou dále specifikovány prostřednictvím vytyčení vstupů projektu, maticí odpovědnosti, časovým harmonogramem 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

- [1] 10 x ne ve firemním vzdělávání. [online]. Poslední aktualizace 1. 7. 2004 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/10x-ne-ve-firemnim-vzdelavani/?poslat=1>.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARRETT, J. Research Report [online]. Poslední aktualizace 2000 [cit. 2011-07-21]. Dostupné z: <http://freespace.virgin.net/julie.barrett/>.
- [4] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BORSKÁ, I. Motivace zaměstnanců ke vzdělávání. [online]. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z:
- [6] CIBULKA, V. Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj osobního rozvoje. Brno, 2010. 71 s.
- [7] Česko. Usnesení Vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
- [8] Dotazník-online [online]. [cit. 2011-07-21]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>.
- [9] Evaluace [online]. Poslední aktualizace 26. 7. 2011 [cit. 2011-08-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Evaluace>.
- [10] FROLDA, L. Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl interního působení státní správy. Brno, 2009. 100 s.
- [11] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [12] HRUBÝ, M. *Mentoring (přednáška)* PRAHA: VOX a.s., 23. 1. 2008. <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=82102>.
- [13] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] KUCHARČÍKOVÁ, A.; VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [15] Marketingové analytické nástroje jako zdroje vstupních dat pro syntézu optimální strategie [online]. [cit. 2011-07-21]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/marketingove-analyticke-nastroje-jako-zdroje-vstupnich-dat-pro-syntezu-optimalni-strategie.html>.

- [16] Metody kvalitativního výzkumu [online]. [cit. 2011-07-21]. Dostupné z: <http://www.augurconsulting.cz/metody/kvalitativni-vyzkum.html>.
- [17] MŠMT, Praha. Operační manuál Operačního programu výzkum a vývoj pro inovace na období 2007 - 2013. 2011. 438 s.
- [18] MŠMT, Praha. Operační program Výzkum a vývoj pro inovace 2007 – 2013. 164 s.
- [19] OLŠOVÁ, P. Personální práce a její úloha v organizaci. [online]. Poslední aktualizace 15. 11. 2006 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z: [http://is.vsfs.cz/dok/rfmgr.pl?furl=%2Fel%2F6410%2Fzima2006%2FBK_RLZ%2F;info=.](http://is.vsfs.cz/dok/rfmgr.pl?furl=%2Fel%2F6410%2Fzima2006%2FBK_RLZ%2F;info=)
- [20] SWOT analysis [online]. Poslední aktualizace 2011 [cit. 2011-07-21]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.
- [21] ŠVEJDA, J. Jak na výpočet návratnosti a výnosnosti investice [online]. Poslední aktualizace 25. 11. 2010 [cit. 10-11-25]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/jak-na-vypocet-navratnosti-a-vynosnosti-investice>.
- [22] Teoria Marketingu [online]. Dostupné z: <http://www.marketing.nysa.pl/index.php?idcz=11>.
- [23] TOUŠEK, L. Desk research [online]. [cit. 11-07-25]. Dostupné z: <http://www.antropologie.org/cs/vyzkumy-a-analyzy/metodologie/72-desk-research>
- [24] URBAN, J. Metody a nástroje hodnocení [online]. Poslední aktualizace 26. 1. 2011 [cit. 11-05-08]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/vyklady/metody-a-nastroje-hodnoceni.html>.
- [25] ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. Poslední aktualizace 29. 11. 2010 [cit. 11-07-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
- [26] ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza [online]. Poslední aktualizace 03. 11. 2010 [cit. 11-07-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

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	Řídicí 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

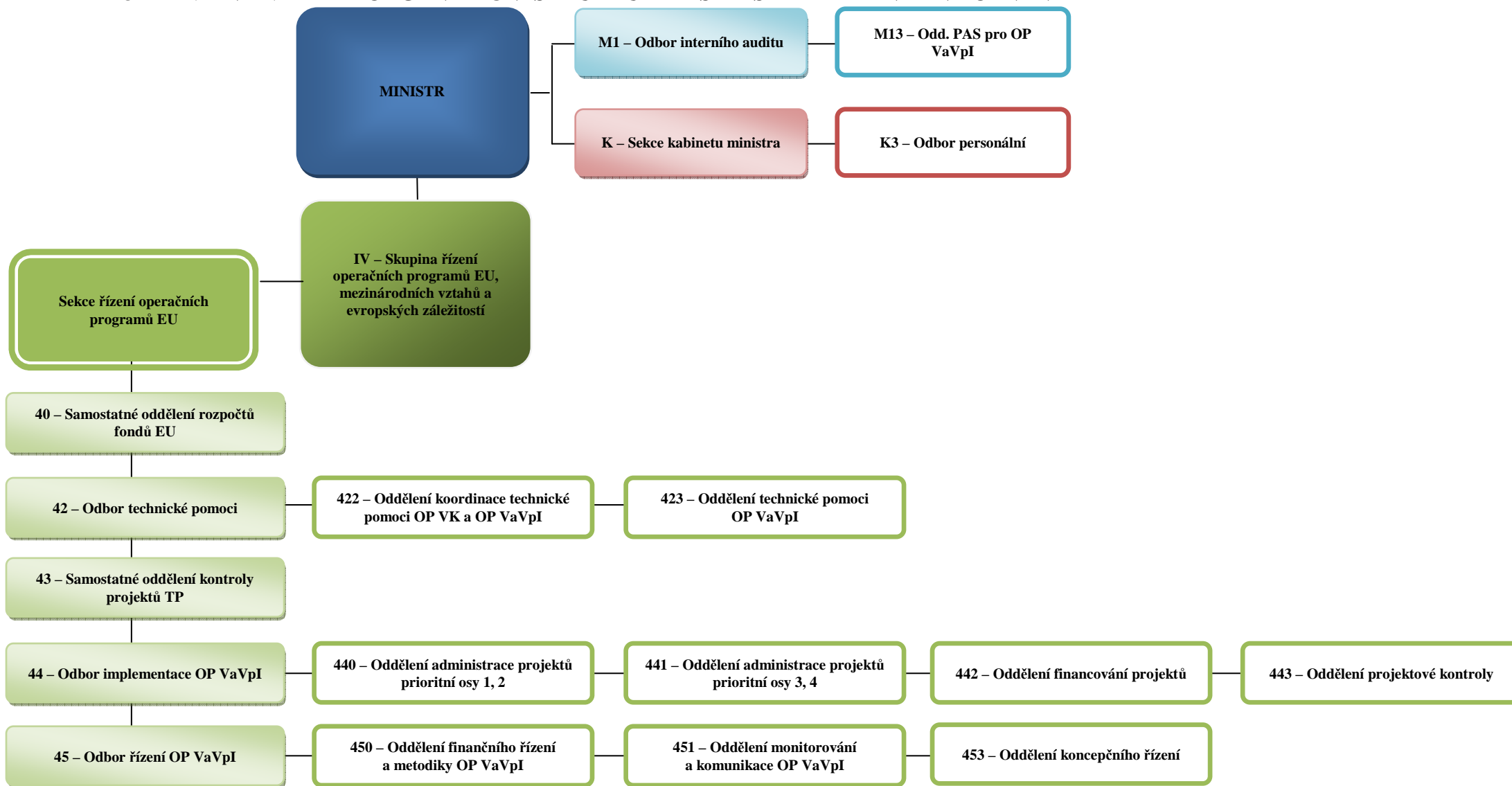
SEZNAM TABULEK

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

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: VÝŇATEK Z ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MŠMT SE ZAMĚŘENÍM NA OP VAVPI



Obrázek 10: Organizační struktura OP VaVpI

[<http://www.msmt.cz/ministerstvo/organizacni-struktura?highlightWords=organiza%C4%8Dn%C3%AD+struktura>]

PŘÍLOHA PII: SEZNAM TYPOVÝCH POZIC OP VAVPI

Tabulka 28: Seznam typových pozic OP VaVpI

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

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

Titul před		E-mail	jmeno.prijmeni@msmt.cz	FOTOGRAFIE
Jméno		Mobilní číslo	+420	
Příjmení		Pevná linka		
Titul za		Kancelář		
Osobní číslo	čččč			
Pracovní poměr				
Útvar ⁴		Typ ⁵		
Datum vzniku	dd.mm.rrrr	Úvazek ⁶		
Datum nástupu	dd.mm.rrrr	Pracovní pozice ⁷		
Datum ukončení	dd.mm.rrrr	Příčina odchodu ⁸		
Datum nástupu MD	dd.mm.rrrr			
Datum ukončení MD	dd.mm.rrrr			
DPČ/DPP	ano/ne			

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 / Přejít v rámci úřadu / Odchod do zahraničí

Pracovní náplň

Ostatní

Zařazen do distribučního seznamu

ano/ne

Vytvořen Individuální vzdělávací plán

ano/ne

Interní lektor

ano/ne

Absolvované vzdělávání interních lektorů?

ano/ne

Poznámky

MENTORING**Mentorovaný**

Přiřazený mentor

příjmení jméno

Zaslána "Příručka nejen pro nováčky"?

ano/ne

Odevzdána zpětná vazba mentorovaného?

ano/ne

Odevzdán formulář "Vyhodnocení adaptačního procesu"?

ano/ne

Mentor

Mentor?

ano/ne

Absolováno mentorské školení?

ano/ne

Přiřazení nováčci

příjmení jméno

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH ZAMĚSTNANCE**Povinné vzdělávací akce**

Název	Absolvováno	Období
	ano/ne	

Absolvované vzdělávací akce

Název	Datum absolvování	Kategorie	Zdroj	Certifikát	Zpráva	Náklady [Kč s DPH]	Hodinová dotace	Garant akce	Opakování
	dd.mm.rrrr	povinná/důležitá/ doporučená	interní/ externí	ano/ne	ano/ne/ner.				ano/ne

Plánované vzdělávací akce

Název	Období ⁹	Kategorie
		povinná/důležitá/ doporučená

Vzdělávací akce s pravidelnou frekvencí opakování

Název	Absolvovat do	Kategorie
	dd.mm.rrrr	povinná/důležitá/ doporučená

⁹ 1. čtvrtletí / 2. čtvrtletí / 3. čtvrtletí / 4. čtvrtletí

Základní údaje o přístupech do informačních systémů

Název IS	Stav ¹⁰	Datum školení	Certifikát	Přístup zřízen
Monit7+		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne
MSC2007		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne
ESOP - standardní		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne
ESOP - velké projekty		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne
ESOP - úschovna		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne
CDH		dd.mm.rrrr	ano/ne	ano/ne

¹⁰ školení/MITIS/registrace/žádost/vytvořeno

PŘÍLOHA PIV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Seznam vzdělávacích akcí a Knihovna lektorů

SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Název	Kategorie ¹¹	Typ ¹²	Frekvence	Vstupy	Výstupy	Náklady	Forma	Poskytovatel	Knihovna

KNIHOVNA LEKTORŮ

Detail externího lektora

Titul před	Jméno	Příjmení	Titul za	Mobilní telefon	E-mail	Zdroj	Organizace	Cena / vzdělávací akce
						Externí/interní		

Detail interní lektora

Titul před	Jméno	Příjmení	Titul za	Mobilní telefon	E-mail	Zdroj	Odkaz na Kartu zaměstnance
						Externí/interní	

¹¹ Vstupní, Prohlubující, Specifické, Mimořádné

¹² Úvodní MŠMT, Úvodní OP VaVpI, Následné, Soft skills, Manažerské dovednosti, Jazykové dovednosti, ICT dovednosti, Odborné semináře, Evropské záležitosti, Mentorské dovednosti, Hodnocení zaměstnanců, Školení školitelů

PŘÍLOHA PV: NÁVRH ZÁLOŽEK IS – Knihovna materiálů

ZÁKLADNÍ REGISTR MATERIÁLŮ

Kód	Název	Autor	Nakladatelství	Rok vydání	ISBN	Druh	Typ média	Počet	Vlastník	Vypůjčeno	Datum vypůjčení	Datum vrácení
		příjmení jméno		rrrr						příjmení jméno	dd.mm.rrrr	dd.mm.rrrr

DETAIL KNIHY

Kód		Druh	
Název		Typ média	
Autor	příjmení jméno	Vlastník	
Nakladatelství			
Rok vydání	rrrr		
ISBN			

INFORMACE O VÝPŮJČCE

Datum výpůjčky	Vypůjčeno	Datum vrácení
dd.mm.rrrr	příjmení jméno	dd.mm.rrrr

PŘÍLOHA PVI: DOTAZNÍK

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY OP VAVPI

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 řídicího 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 akcí 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 MŠMT
- 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 (pozdávka, leták apod.)
- Elektronicky (e-mail, www apod.)
- Ústně
- Jinak _____

12. Jakou formu informování preferujete?

- Písemně (pozdávka, 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. Studujete/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 administrací vzdělávání zprávu o absolvovaném vzdělávání, popř. jinou zpětnou vazbu (např. formou sumarizace závěrů, kontrola 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
- Zvýšení 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 současném 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 současném 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