

**EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
REALIZUJÍCÍCH NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC
V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2007–2013
(DÍLČÍ ZPRÁVA Č. 4 – ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH)**

EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ REALIZUJÍCÍCH NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2007–2013

DÍLČÍ ZPRÁVA Č. 4 – ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH

System vzdělávání je hrazen z projektu OP Technická pomoc „System vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v období 2007–2013“

ZADAVATEL:

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Sekce Národního orgánu pro koordinaci
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

ZPRACOVATEL:

Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN)

Heřmanova 22, 170 00 PRAHA 7

Tel.: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

Web: www.inesan.eu

OBSAH

1. ÚVOD	3
1.1 KONTEXT EVALUACE	3
1.2 CÍLE	4
1.3 METODIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ	5
2. PŘEHLED VÝSLEDKŮ	7
EO 1a_8: Do jaké míry dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti?	7
EO 1a_2: Které vzdělávací akce přinesly největší hodnotu s ohledem na náklady?	10
EO 2a_1: Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementujících ESIF? Ve kterých oblastech lze očekávat největší tlak na udržování a zvyšování znalostí a dovedností?	12
EO2a_2: Je potřeba, aby Systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Na které dovednosti by se měl zaměřit?	14
EO 2a_3: Budou se potřeby lišit v závislosti na změnách struktury zaměstnanců oproti minulému období?	17
EO 2b_3: Jaké jsou hlavní bariéry efektivnějšího vzdělávání, které vznikají na straně organizací implementujících ESI fondy?	20
3. SCÉNÁŘ INTERVIEW	23

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:	Počet osob na koordinátora	5
Graf 2:	Postoj nadřízených ke kurzům měkkých dovedností	14
Graf 3:	Kurzy měkkých dovedností podle oblíbenosti mezi koordinátory a nadřízenými	15

SEZNAM ZKRATEK

AFCOS	Anti-Fraud Coordinating Structure
AO	Auditní orgán
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CBA	Cost Benefit Analysis
CRR	Centrum pro regionální rozvoj
DoP	Dohoda o Partnerství
EO	Evaluační otázka
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
GFŘ	Generální finanční ředitelství
KPI	Key Performance Indicators
MD	Ministerstvo dopravy ČR
MF	Ministerstvo financí ČR
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MOOC	Massive Open Online Course
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
MV	Ministerstvo vnitra ČR
MZ	Ministerstvo zdravotnictví ČR
MZE	Ministerstvo zemědělství ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NSRR	Národní strategický referenční rámec
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OAK	Oddělení administrativní kapacity
OPTP	Operační program Technická pomoc
OFS	Orgán finanční správy
OP	Operační program
PCO	Platební a certifikační orgán
ROP JV	Regionální operační program NUTS II Jihovýchod
ROP JZ	Regionální operační program NUTS II Jihozápad
ROP MS	Regionální operační program NUTS II Moravskoslezsko
ROP SČ	Regionální operační program NUTS II Střední Čechy
ROP SM	Regionální operační program NUTS II Střední Morava
ROP SV	Regionální operační program NUTS II Severovýchod
ROP SZ	Regionální operační program NUTS II Severozápad
ŘO	Řídicí orgán
SFEU	Smlouvy o fungování Evropské unie
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SFRB	Státní fond rozvoje bydlení
SFŽP	Státní fond životního prostředí
TTC	TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.
ZS	Zprostředkující subjekt operačních programů

1. ÚVOD

1.1 KONTEXT EVALUACE

Na základě usnesení vlády č. 166 ze dne 25. února 2008 o Systému vzdělávání zaměstnanců realizujících Národní strategický referenční rámec v období let 2007 až 2013 stanovil Národní orgán pro koordinaci (dále jen MMR-NOK) metodický pokyn určující základní principy a postupy účasti zaměstnanců implementační struktury Národního strategického referenčního rámce (dále jen NSRR) a přípravy a implementace Dohody o partnerství (dále jen DoP) v programovém období 2014–2020 na vzdělávacích akcích v rámci systému vzdělávání s cílem prohlubování kvalifikace v oblasti fondů Evropské unie.

V rámci Systému vzdělávání bylo uskutečněno celkem 622 vzdělávacích akcí, při kterých bylo proškoleny 8.982 pracovníků; v rámci Systému vzdělávání vzniklo 27 základních kurzů a 62 aktualizčních seminářů.

Usnesením vlády č. 444 ze dne 16. června 2014 byl schválen Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů v programovém období 2014–2020 a v programovém období 2007–2013 (dále jen MP lidské zdroje), jehož cílem je nastavení jednotných minimálních požadavků na kvalitní zajištění administrativní kapacity tak, aby zejména ve vztahu k programovému období 2014–2020 došlo již od počátku k adekvátní realizaci cílů Dohody o partnerství a jednotlivých činností při implementaci programů. MP lidské zdroje stanovil obecná pravidla pro zajištění kvalitní, stabilní a kompetentní administrativní kapacity v programovém období 2014–2020 a v období ukončování programového období 2007–2013.

Mezi specifické cíle patří:

- vytvořit ucelenou metodiku rozvoje lidských zdrojů v rámci implementační struktury fondů EU;
- zajistit podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců implementační struktury v návaznosti na potřeby jejich odborného růstu a zvyšování znalostí a dovedností, prostřednictvím finanční i nefinanční motivace;
- vytvořit systém vzdělávání zaměstnanců podílejících se na implementaci fondů EU, zejména v programovém období 2014–2020, tak, aby odpovídal potřebám pro výkon funkce na pozicích popsanych v řídicích dokumentech programů, řízení a koordinace DoP/NSRR, a zajistil podmínky pro prosazování principu transparentnosti a protikorupčního jednání;

Systém vzdělávání 2007–2013 byl určen všem subjektům, které v rámci implementace NSRR v programovém období 2007–2013 a implementace DoP v programovém období 2014–2020 zajišťují následující funkce:

- Řídicích orgánů operačních programů (ŘO)/národního orgánu (Cíl Evropská územní spolupráce)
- Zprostředkujících subjektů operačních programů (ZS)
- Správce rozpočtu operačního programu a hlavního účetního operačního programu
- Platebního a certifikačního orgánu (PCO)
- Auditního orgánu (AO)
- Centrální kontaktní bod sítě AFCOS
- Kontaktní body sítě AFCOS

- Správce monitorovacího systému NSRR a DoP
- Centrálního zařízení a koordinace NSRR a DoP
- Generálního finančního ředitelství a orgánů finanční správy, kde v rámci implementační struktury operačních programů EU vykonávají činnosti ve věci porušení rozpočtové kázně podle zákona č. 218/2000 Sb. a zákona č. 280/2009 Sb. (GFŘ a OFS)
- Odboru 12 MF – Financování územních rozpočtů a programové financování Ministerstva financí ČR, kde v rámci implementační struktury operačních programů EU vykonávají působnost Ministerstva financí ve věci porušení rozpočtové kázně podle zákona č. 250/2000 Sb. a ve věci správních sporů z veřejnoprávních smluv podle zákona č. 500/2004 Sb.

Systém vzdělávání 2007–2013 je hrazen z Operačního programu Technická pomoc (projekt veden pod registračním číslem CZ.1.08/3.1.00/08.00028) a je realizován prostřednictvím vzdělávacích programů a aktualizčních seminářů. Vzdělávací programy, které jsou akreditovány Akreditační komisí Ministerstva pro místní rozvoj ČR, jsou zaměřeny na obecná a specifická horizontální témata společná pro všechny zaměstnance implementační struktury či specificky určená pro vybrané typové pozice implementačních struktur.

Předpokladem efektivnosti Systému vzdělávání 2007–2013 je aktivní přístup všech subjektů NSRR a DoP k využívání nabídky vzdělávacích akcí a jejich široké zpřístupnění všem svým zaměstnancům. Po absolvování každého vzdělávacího programu a aktualizčního semináře získávají účastníci kurzů osvědčení s celostátní platností.

Systém vzdělávání 2007–2013 zajišťoval v letech 2011–2015 externí dodavatel (TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.) na základě rámcové smlouvy o poskytování služeb a na straně MMR ho řídilo Oddělení administrativní kapacity (dále jen OAK)¹. V letech 2009 a 2010 se uskutečnily dvě ad-hoc vzdělávací akce, které pokrývaly potřeby zaměstnanců před podpisem rámcové smlouvy s dodavatelem systému vzdělávání.

1.2 CÍLE

Evaluace byla plánována již od počátku projektu Systém vzdělávání 2007–2013 a je jeho nedílnou součástí. Příprava zadávací dokumentace pro výběr nového dodavatele Systému vzdělávání na programové období 2014–2020 ještě zvýšila zájem o výsledky evaluace stávajícího Systému vzdělávání. Cílem této evaluace je tedy jak zhodnocení dosavadního Systému vzdělávání, tak také získání podkladů pro rozhodování o novém Systému vzdělávání. Cíle evaluace tedy jsou:

Zhodnotit Systém vzdělávání 2007–2013 v období 2009–2015

- 1a) Zhodnotit obsah a výsledky vzdělávacích akcí
- 1b) Zhodnotit fungování Systému vzdělávání 2007–2013

Získat informace pro zadání a nastavení Systému vzdělávání v období 2014–2020

- 2a) Zjistit vzdělávací potřeby a údaje pro obsahové zacílení vzdělávání
- 2b) Poskytnout podklady pro nastavení Systému vzdělávání 2014–2020

¹ dříve Samostatné oddělení administrativní kapacity

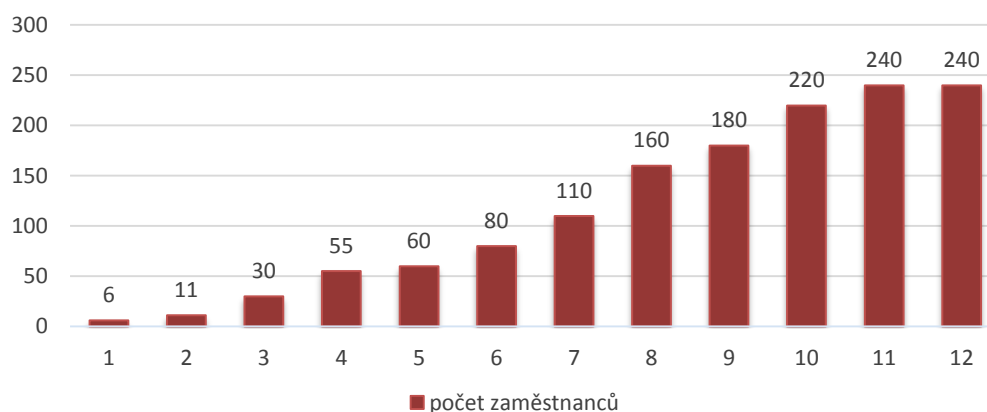
1.3 METODIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

V rámci kvalitativního výzkumu realizovaného na přelomu září a října 2015 bylo provedeno 25 individuálních hloubkových rozhovorů, jež umožnily respondentům vyjádřit vlastní hodnocení a zkušenosti týkající se Systému vzdělávání. Na základě domluvy s koordinátory projektu byl dohodnut termín osobního rozhovoru nejprve s nimi a poté s vedoucím oddělení či odboru z jejich struktury. Cílem hloubkových rozhovorů bylo získat specifický pohled přímých nadřízených jednotlivých účastníků vzdělávacích akcí a koordinátorů vzdělávání a určit, do jaké míry bylo možné nabyté znalosti aplikovat v praxi a jaké jsou nejdůležitější vzdělávací potřeby zaměstnanců. Tyto informace byly porovnány s údaji z kvantitativního šetření.

Účastníci výzkumu

Celkem bylo dotazováno 12 koordinátorů vzdělávání a 13 vedoucích pracovníků v celkem 6 řídicích orgánech. Z hlediska zastávané pozice nadřízených šlo o vedoucí oddělení s 3–15 podřízenými. Ostatní oslovené koordinátory a vedoucí pracovníky nebylo možné dotázat z důvodu jejich vysoké pracovní zaneprázdněnosti.

Graf 1: Počet zaměstnanců na koordinátora



Zdroj: INESAN (šetření koordinátorů a nadřízených)

V případě koordinátorů existuje vysoké rozpětí v počtu osob, které měli na starost. Tento počet se pohybuje od 6 do 240 zaměstnanců. V této souvislosti platí, že koordinátoři, kteří měli na starosti více než 200 zaměstnanců, měli koordinaci Systému vzdělávání 2007 – 2013 jako svou hlavní pracovní náplň. Rovněž je patrné, že tito koordinátoři častěji spolupracovali s personálním oddělením (na rozdíl od koordinátorů s menším počtem zaměstnanců). Na druhé straně koordinátoři, kteří měli na starosti menší množství zaměstnanců, měli lepší přehled o jejich potřebách v oblasti vzdělávání. Rovněž platí, že se zpravidla věnovali ještě dalším pracovním povinnostem kromě koordinační činnosti v rámci Systému vzdělávání 2007 – 2013.

Jednotlivé zdroje informací využité k zodpovězení jednotlivých evaluačních otázek a míra jejich využití jsou zobrazeny v následující tabulce.

Zdroje informací

Evaluační otázka	Zdroje informací využité k zodpovězení evaluačních otázek
EO 1a_8: Do jaké míry dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti?	1) šetření koordinátorů a nadřízených 2) šetření účastníků vzdělávacích kurzů
EO 1a_2: Které vzdělávací akce přinesly největší hodnotu s ohledem na náklady?	1) šetření koordinátorů a nadřízených 2) šetření účastníků vzdělávacích kurzů
EO 2a_1: Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementujících ESIF? Ve kterých oblastech lze očekávat největší tlak na udržování a zvyšování znalostí a dovedností?	1) šetření koordinátorů a nadřízených 2) šetření účastníků vzdělávacích kurzů
EO2a_2: Je potřeba, aby systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Na které dovednosti by se měl zaměřit?	1) šetření koordinátorů a nadřízených
EO 2a_3: Budou se potřeby lišit v závislosti na změnách struktury zaměstnanců oproti minulému období?	1) šetření koordinátorů a nadřízených
EO 2b_3: Jaké jsou hlavní bariéry efektivnějšího vzdělávání, které vznikají na straně organizací implementujících ESIF fondy?	1) šetření koordinátorů a nadřízených

Pozn.: jednotlivé zdroje informací jsou seřazeny podle intenzity jejich využití od nejvíce využitého po nejméně využitý

2. PŘEHLED VÝSLEDKŮ

EO 1a_8: Do jaké míry dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti?

Dotazovaní nadřízení a koordinátoři vzdělávání většinou hodnotili vzdělávací akce jako přínosné. Nejdůležitější kritéria pro to, aby účastníci mohli znalosti využít, byla náplň kurzů, osobnost a prezentační schopnosti lektora, ale i délka kurzů a možnost potkávat se v rámci nich s ostatními odborníky řešící stejnou či podobnou problematiku.

a) Zvýšila se úroveň znalostí a dovedností účastníků vzdělávacích akcí?

Koordinátoři i nadřízení odhadují, že se celková úroveň znalostí a dovedností účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí zvýšila. Všichni dotazovaní nadřízení potvrdili, že Systém vzdělávání 2007 – 2013 poskytoval kurzy využitelné pracovníky jejich oddělení. Současně však přibližně třetina z dotazovaných uvedla, že poskytované kurzy byly pro jejich potřeby příliš obecné; polovina dotázaných poukazovala na charakter kurzů, který je vhodný spíše pro nové zaměstnance (absence pokročilých a navazujících kurzů). Podle nadřízených si zaměstnanci kurzy vybírali sami na základě jejich potřeb a v intencích individuálních vzdělávacích plánů (pokud existují).

KOORDINÁTOR 1: „Ve vzdělávání NSRR si každý najde svojí kolonku, své školení, které by chtěl navštívit.“

KOORDINÁTOR 7: „Semináře MMR jsou takové širší, aby člověk získal pojem o té oblasti. Já myslím, že je to dobré hlavně pro nováčky, těm to opravdu dá přehled o čem ta práce je.“

KOORDINÁTOR 11: „Pokud jsou to obecná témata, tak na to je to školení MMR opravdu dobrý. Ale pokud se snaží školit témata, která se musí nějakým způsobem specifikovat, tak tam už se ten přínos ztrácí.“

NADŘÍZENÝ 14: „Když má zaměstnanec zájem o určitou oblast a chce se v ní nějak zdokonalit, tak si vybere kurz a jde tam s nějakým očekáváním. A i když to nevyužije na 100 %...i kdyby z toho využil jen 20 %, tak z toho něco použije.“

NADŘÍZENÝ 17: „Co mám já zpětnou vazbu, tak kolegové na vzdělávací akce chodí rádi. Většina tady je velmi aktivní, takže to využívá jako kanál pro získání nových informací a zkušeností. Musím říct, že to prospívá jejich profesionalitě.“

Tato zjištění odpovídají závěrům z výzkumu účastníků vzdělávacích akcí CAWI, ve kterém 85 % respondentů uvedlo, že kurzy v rámci Systému vzdělávání 2007 – 2013 rozšířily jejich znalosti a dovednosti.

b) Využili účastníci nabyté znalosti a dovednosti při své vlastní práci?

Dotazovaní rozlišují několik kritérií určujících míru, v níž je možné uplatnit nabyté znalosti a dovednosti v praxi. Prvním z těchto kritérií je **přístup zaměstnance** a jeho vlastní aktivita.

KOORDINÁTOR 3: „Záleží na tom člověku, co z toho semináře pochytí, jak to absorbuje a jak to nakonec využije v praxi.“

Dalším kritériem je **náplň kurzu**, resp. míra, v níž **odpovídá obsah kurzu pracovní náplni zaměstnance**. V rámci tohoto kritéria byly často zmiňovány sylaby, podle kterých si zaměstnanci kurzy vybírali. V některých případech ale nebylo možné znalosti uplatnit buď kvůli jejich přílišné obecnosti či proto, že souvisely s pracovní náplní jen částečně.

KOORDINÁTOR 11: „Dovedu si představit, že jsou některé oblasti, kde můžou zaměstnanci projít obecným školením, třeba zadávání veřejných zakázek. Obávám se ale, že i potom by museli projít znova naším specifickým školením, které by jim ukázalo to, s čím se tu my v praxi setkáváme.“

KOORDINÁTOR 12: „Je to zpětná vazba, kterou dostáváme od zaměstnanců v rámci tady těch školení. Jim se třeba to školení líbí, ale potom, když ho mají ohodnotit a je to moc široké, tak ten dopad na praxi už nepocítí.“

Často přicházeli zaměstnanci na kurzy s konkrétními připravenými otázkami či problémy, které reálně při své práci řeší. Tato okolnost, kdy je v rámci přípravy kurzu možné **klást lektorovi otázky předem** a ovlivnit tak náplň kurzu, je koordinátory považována za významnou výhodu, jež posiluje využitelnost kurzů a zvyšuje celkovou efektivitu vzdělávání.

NADŘÍZENÝ 17: „Co pomohlo u některých kurzů, které organizovalo MMR chodily dopředu avíza o tom, že se bude kurz konat a že je možné nějaké dotazy dopředu položit.“

Dalším kritériem při hodnocení uplatnitelnosti poznatků z kurzů je kvalita **poskytnutých materiálů a zdrojů**, díky kterým se účastníci kurzů mohou k dané problematice vrátit i po skončení kurzu, např. při řešení konkrétních pracovních úkolů nebo pro prosté zopakování a připomenutí probíraných témat.

NADŘÍZENÝ 19: „Já tedy musím říct, když vezmu kurzy, na kterých bylo MMR, tak ani jeden den nebyl povrchní a rozhodně byl se specialistou, který znal operační programy a projekty. Ne že jenom prezentoval, ale například znal i z toho hlediska příjemce.“

V rámci šetření CAWI, ve kterém sami účastníci vzdělávacích akcí hodnotili využitelnost poznatků z jednotlivých kurzů, uvedlo 90 % dotazovaných, že nabyté znalosti a zkušenosti využili nebo je využijí v budoucnu.

c) Odrazily se nové znalosti a dovednosti na způsobu a kvalitě fungování organizací, v nichž účastníci vzdělávání působili?

Koordinátoři i nadřízení poukazují na skutečnost, že změny ve způsobu fungování jednotlivých úřadů či jiné organizační změny nejsou v kompetenci typických účastníků vzdělávacích akcí. Z reflexe nadřízených (typicky vedoucích oddělení) je patrné, že ani tato skupina zaměstnanců implementační struktury nedisponuje potřebnými kompetencemi k tomu, aby mohla zasáhnout do fungování organizací. Jejich aktivita může spočívat nanejvýš v návrhu případných změn, nicméně pro tento účel jsou informace ze vzdělávacích akcí příliš obecné. Pracovníci na nižší úrovni řízení pak nemají ani tuto možnost. Odpovědi dotazovaných svědčí o tom, že účastníci jednotlivých vzdělávacích akcí nevyhledávají příležitosti, jak znalosti a dovednosti využít ke změně a zvýšení kvality fungování organizací. Využití poznatků z kurzů směřují ke způsobu vykonávání své vlastní práce a k postupům při řešení vlastních pracovních úkolů.

KOORDINÁTOR 10: „Všechno jde přes vedoucí, potom přes ředitele, který za to zodpovídá. Tady nikdo sám o ničem rozhodnout nemůže.“

KOORDINÁTOR 11: „Tím, že ty informace jsou obecnějšího rázu, tak to není tak, že by někdo přišel a řekl: „je a teď jsem tam něco slyšel a my to teď tady budeme aplikovat.“

Přímý dopad na fungování organizace případně na změny organizační struktury mají vzdělávací akce tedy spíše výjimečně.

NADŘÍZENÝ 14: „Když jsem třeba byla na kurzu pro zdravotně postižené, tak jsem si pak vyloženě vybrala z výběrového řízení zdravotně postiženého člověka, který je nevidomý. Protože jsem se toho na základě toho kurzu vůbec nebála.“

Systém sdílení informací v rámci oddělení byl často vytvořen na základě toho, že se kurzů z různých důvodů nemohli zúčastnit všichni zaměstnanci oddělení. Na sdílení poznatků byl vyhrazen buď čas v rámci pracovních porad či účastníci připravovali krátká shrnutí, která rozesílali ostatním.

KOORDINÁTOR 10: „No tak určitě přinést nějaké nové poznatky, třeba z těch novelizací. A zaměstnanci i chodili a sdíleli to. Nebo vím, že na našem oddělení jsme si potom na poradě řekli, co na školení říkali.“

NADŘÍZENÝ 17: „My máme v oddělení několik horizontálních témat, která jsou rozdělena mezi kolegy s tím, že vždycky tam je nějaký hlavní gestor toho tématu, ať jsou to zakázky nebo rozpočtová legislativa a územní rozpočty. Předpokládám, že kolegové tu oblast znají, umí se v ní orientovat a i vzdělávání v této oblasti je pro ně v podstatě automatické.“

NADŘÍZENÝ 17: „Ten systém je nastaven tak, že z oddělení, kde je řádově 6–12 lidí, jde jeden kolega, maximálně dva a oni pak sdělují tu zkušenost ostatním. Napíšíou ty nejzajímavější informace, které se dozvěděli a rozešlou je po odboru.“

Tato zjištění potvrdilo i šetření CAWI, kdy se ve většině případů neodrazily nové znalosti a dovednosti ve způsobu a kvalitě fungování organizací.

EO 1a_2: Které vzdělávací akce přinesly největší hodnotu s ohledem na náklady?

Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že efektivita byla z hlediska nadřízených a koordinátorů chápána ze dvou perspektiv. Jedna z nich bylo hodnocení konkrétně přínosu jednotlivých kurzů. Nadřízení a koordinátoři také hodnotili jednotlivé obecné charakteristiky kurzů, jako délku kurzu, osobnost lektora či zaměření kurzu na konkrétní cílovou skupinu jako faktory zásadně ovlivňující efektivitu kurzu.

Pozitivní hodnocení měly **kurzy veřejných zakázek**, které využili pracovníci všech dotazovaných subjektů. Nadřízení dále oceňovali **kurzy angličtiny s tematikou fondů**, neboť tento kurz je obtížné popsat jiným způsobem. **Předběžné podmínky** byly mnohými nadřízenými stanoveny jako povinné kurzy, kdy se vedoucí snažili o to, aby bylo proškoleny co nejvíce zaměstnanců. Z ostatních kurzů byly často zmiňovány způsobilost výdajů, kontrolní řád, rozpočtová pravidla. V rámci měkkých dovedností záleželo na postoji nadřízeného (viz EO 2a_2), ale nejlépe byly hodnoceny kurzy asertivity a prezentačních dovedností. Takováto percepce hodnoty kurzů odpovídá poznatkům z kvantitativního šetření účastníků vzdělávacích akcí. Koordinátoři ani nadřízení nevztahovali hodnotu vzdělávacích akcí k nákladům.

NADŘÍZENÝ 19: „Byla tam poměrně široká nabídka témat. Bylo to zvláště ke konci už dobře namířené na strukturální fondy a na odbornou problematiku implementační struktury. Bylo dobré, že to nebyla jen obecná školení, která se dají kdekoli koupit. Dobré byly hlavně kurzy cílené opravdu na odbornost.“

KOORDINÁTOR 6: „Nás se z té nabídky kurzů týkaly pouze veřejné zakázky. Byli jsme na jednom školení a postupně jsme se tam vystřídali všichni.“

KOORDINÁTOR 7: „Angličtina, jednoznačně. Tam myslím, že byli už všichni a že si to moc pochvalovali a chtěli i další kurzy.“

KOORDINÁTOR 8: „Musím říct, že jsme byli rádi, když MMR udělalo školení na obecné předběžné podmínky od Komise, protože to byly věci, který se tady v tu dobu moc neškolili, a Komise chtěla, abychom prokazatelně ty zaměstnance školili.“

NADŘÍZENÝ 15: „Tak určitě, veřejné zakázky, veřejná podpora, kontrolní řád, finanční řízení, způsobilost výdajů“

Jako kritéria hodnocení kurzů byla zmiňována **délka kurzů**, souvislost **tématu kurzu s náplní práce** a **definice cílové skupiny** (viz EO 1a_8); dále pak forma **materiálů** poskytnutých ke kurzu, možnost získat v rámci kurzu detailní odpovědi na **konkrétní otázky** či **problémy z pracovišť účastníků**, použité **didaktické metody** a **osobnost lektora**.

Délka kurzů je podle nadřízených důležité kritérium efektivity kurzů. Podle všech dotazovaných nadřízených je optimální délka školení **jeden den**. Někteří by ocenili ještě kratší bloky, například šestihodinová školení. Z vícedenních kurzů jsou podle nich využitelné maximálně dvoudenní kurzy, na delší dobu je problém zaměstnance postrádat. Pokud je ke zvládnutí problematiky nezbytné více dní, bylo by vhodné školení organizovat ne tři dny po sobě, ale například tři dny v rámci jednoho měsíce. V tom případě by bylo i možné problematiku lépe vstřebat a bylo by více času na konzultaci s kolegy apod.

NADŘÍZENÝ 23: „Jak je nás tu málo, tak není možné, aby někdo tři dny nebyl v práci. Tedy je to možné, ale není to ideální, takže maximálně dvoudenní kurzy a spíš preferuji jednodenní.“

NADŘÍZENÝ 25: „No ty celodenní kurzy..., když je to šest, sedm hodin, tak je to ještě v pořádku, ale když je to třeba osm devět hodin, tak to už je na únavu moc.“

Efektivitu kurzů ovlivňuje i zaměření na konkrétní **cílovou skupinu**. U kurzů měkkých dovedností je kladně hodnoceno jejich rozdělení na kurzy pro vedoucí zaměstnance a pro ostatní. U ostatních kurzů však není vždy jasné, pro koho jsou určeny.

NADŘÍZENÝ 23: „U těch kurzů by bylo vždycky potřeba specifikovat cílovou skupinu, protože se ukázalo, že tam byly samé asistentky. Pro ně to možná mělo nějaký půvab, něco se tam dozvěděly, ale my ostatní, kteří jsme byli třeba vedoucí oddělení nebo i referenti, tak těm to neřeklo vůbec nic.“

Dalším přínosem, který zmínily přibližně tři pětiny dotázaných, byla možnost **získání výukových materiálů** ke kurzu. To umožňuje sdílení informací v rámci oddělení. Pokud jsou tyto materiály dostupné již před konáním kurzu, zvyšuje to adekvátnost výběru potřebného kurzu. Někteří vedoucí a zaměstnanci však o možnosti pracovat s materiály nebyli informováni.

KOORDINÁTOR 3: „Sděluji si zpětnou vazbu, je i spousta studijních materiálů, které si v rámci odboru rozpošlou, nebo je dají k dispozici, aby se na to i ostatní mohli podívat.“

KOORDINÁTOR 8: „Bylo dobrý, že tam byly nahraný materiály ke vzdělávacím akcím, takže zaměstnanci si mohli kdykoliv, když věděli název, v knihovně pod téma údajema co dostali, stáhnout podkladový materiály. Po kurzu tam byly pak dohraný i materiály, který dostali až na akci.“

Osobnost lektora byla často pro kvalitu kurzu klíčová. Nejlépe byli hodnoceni lektoři z praxe, kteří jsou schopni reagovat na **konkrétní dotazy**. V případě, kdy lektor neměl tolik zkušeností z praxe, přenos poznatků byl problematický. S osobností lektora také úzce souvisely **použité výukové metody**. Lektoři z praxe často využívaly modelové situace a praktické příklady, což bylo hodnoceno jako velmi efektivní způsob předávání poznatků a informací. Velice dobře také byly hodnoceny praktické didaktické metody u kurzů měkkých dovedností.

NADŘÍZENÝ 20: „I výklad může být fajn, ale **praxe je vždycky hodně cenná**. A pak i **prezentační dovednosti**. Jedna věc je mít znalosti, což má třeba hodně lidí, ale ne všichni mají schopnost je prezentovat, naučit ostatní a sdělit to takovou zapamatovatelnou a záživnou formou.“

NADŘÍZENÝ 21: „No, tak u mě bylo vždycky nejlepší, když ten lektor měl nějaké zkušenosti z praxe, takže se to probíralo na nějakých **skutečných konkrétních příkladech**. Nebo se **simulovala nějaká modelová situace**; kdyby se to stalo takhle, tak by se to řešilo tak a tak.“

Souhrn

Celkově byly jako nejefektivnější v souladu s kvantitativním šetřením hodnoceny kurzy veřejných zakázek a angličtiny s tematikou fondů. Z pohledu nadřízených a koordinátorů však byly mimo tématu ještě další charakteristiky, které přímo ovlivňovali efektivitu kurzu, a to délka kurzu, dostupnost výukových materiálů, osobnost lektora, se kterou souvisí možnost kladení konkrétních dotazů a použité výukové metody. Jako nejefektivnější byly hodnoceny kurzy jednodenní, které vedl lektor z praxe, který byl schopen látku srozumitelně a zajímavě vyložit, a ze kterých si účastníci odnesli výukové materiály.

EO 2a_1: Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementujících ESIF? Ve kterých oblastech lze očekávat největší tlak na udržování a zvyšování znalostí a dovedností?

Vzdělávací potřeby jsou v současné době zjišťovány ve většině dotazovaných řídicích orgánů. V téměř 90 % případů se připravuje se zaměstnanci plán vzdělávání, který schvaluje přímý nadřízený. Na základě zkušeností s přípravou těchto plánů nadřízení nejvíce preferovali oblasti **veřejného zadávání, veřejné podpory a auditů, angličtiny s tematikou fondů a způsobilosti výdajů**.

Tato zjištění odpovídají údajům z kvantitativního šetření účastníků vzdělávacích akcí. Potřeba zvyšovat znalosti a dovednosti je úzce spjatá s pracovní náplní zaměstnance.

*KOORDINÁTOR 8: „To se provádí na základě **hodnocení**, které probíhá **jednou ročně**, kde jsou dané kompetence a kde má ten člověk **slabinu**, tam je dáno doporučení pro další vzdělávání, třeba samostudium nebo absolvování nějakých kurzů.“*

NADŘÍZENÝ 21: „No, tak potřeby ... U nás metodik by měl mít přehled o všem, protože řeší průřezové problémy napříč programem. Stejně tak kolegyně, co má na starosti monitorovací systémy, tak ta to zase všechno řeší směrem do systému. Kdo má na starosti finanční řízení programů, tak toho zase spíš zajímají věci, které se týkají financí.“

Je patrný **rozdíl mezi vzdělávacími potřebami nových a dlouhodobých** zaměstnanců. U nových zaměstnanců převažovaly obecné kurzy a úvody do problematiky fondů. Dlouhodobí zaměstnanci většinou tato školení již absolvovali, takže potřebují aktualizační kurzy v případě změn zákonů. Seniorní zaměstnanci jsou dle nadřízených méně aktivní ve vztahu ke vzdělávání než mladí. Specifická je **kategorie absolventů**, neboť těmto zaměstnancům chybí kromě znalostí také praxe. Proto je pro ně vzdělávání důležitější než pro ostatní.

*KOORDINÁTOR 7: „No tam je vidět, že třeba ti **noví si vybírají takové ty základní semináře**, jakoby to obecné vzdělávání, aby se dostali vůbec do obrazu. Naopak ti **starší už třeba jdou na aktualizační semináře**. Třeba u veřejných zakázek se to mění pořád, takže je potřeba se udržovat v obraze.“*

*KOORDINÁTOR 8: „Když už je tady ten **zaměstnanec několik let** a ten plán už je prostě po několikáté, tak se předpokládá, že svojí **odbornou znalost**, když nedojde k aktualizaci problematiky jako veřejné zakázky, už má **nastudovanou a nastupují měkký dovednosti právě na takový nešvary jako zbavit se strachu mluvit před lidma a podobně**.“*

*NADŘÍZENÝ 14: „Ale u mě v oddělení jsem si víc všimla, že ti lidi, kteří tady jsou dýl, tak se spíš potřebují poprat se stresem. Anebo **jak stárnou, mají rodinu a v té práci byli vždycky dobří a chtějí v ní zůstat dobří, tak jak skloubit pracovní a rodinný život**. A ti co jsou tady kratší dobu, tak se spíš potřebují zdokonalit v těch různých oblastech technických.“*

*KOORDINÁTOR 10: „Oni většinou ti **starší lidi už na školení nechodí**. Jsou to mladí, kteří chtějí. Ti starší už nemají potřebu se nějak dál vzdělávat, protože stejně dělají tu stejnou práci dokola a nic nového nepřijde. Ale párkrát byli na novelizacích.“*

NADŘÍZENÝ 17: „Jsou zaměstnanci, kteří nastupují už s nějakou zkušeností, a není potřeba na tom dalším vzdělávání už tolik pracovat. A pak jsou tu absolventi z vysokých škol. S nimi se dobře pracuje a jsou ochotni se vzdělávat, ale zase jim chybí ta praxe.“

Nabídka kurzů v rámci Systému vzdělávání pokrývala **potřeby řídicích orgánů**. Většina těchto orgánů disponovala svým vlastním rozpočtem z technické pomoci na pořádání vlastních vzdělávacích akcí, takže v případě potřeby specifických kurzů tuto možnost využila.

KOORDINÁTOR 3: „Myslím, že ta nabídka byla široká, takže pokrývala naše základní potřeby.“

KOORDINÁTOR 9: „Já vím, že třeba finanční manažeři chodili vyloženě na zákon na veřejný zakázky. Ale pokud to šlo, tak jsme využívali kurzy MMR. Opravdu jen když jsme tam kurzy nenašli, tak jsme hledali jinde.“

KOORDINÁTOR 11: „Vzdělávání ze strany MMR nemůže pokrývat specifické potřeby třeba nás jako konkrétního operačního programu, takže my jsme museli mít i vlastní vzdělávání, které bylo zacílené víc na nás.“

KOORDINÁTOR 9: „Já vím, že tam byla možnost si nějaký školení nechat ušít vyloženě na míru, ale to my jsme nikdy nevyužili. Když už jsme to tam nenašli, tak jsme si to uspořádali tady u nás, protože v technický podpoře jsme na to měli nějaký peníze.“

Vzhledem k pozdějšímu spuštění Systému vzdělávání si některé orgány vzdělávání vyřešily samostatně. Tyto orgány pak využívaly Systém vzdělávání doplňkově.

KOORDINÁTOR 11: „My už jsme své vzdělávací potřeby pokryli. Historicky došlo k tomu, že naše vzdělávání začalo o rok nebo o dva dříve než začalo to vzdělávání MMR.“

NADŘÍZENÝ 15: „MMR zajišťuje, taková ta zastřešující témata, která jsou jednotná napříč implementační strukturou. A pak samozřejmě jako každý operační program má nějaká svá specifika a ty právě komplementaritou doplní svým specifickým vzděláním hrazené z jejich technické pomoci.“

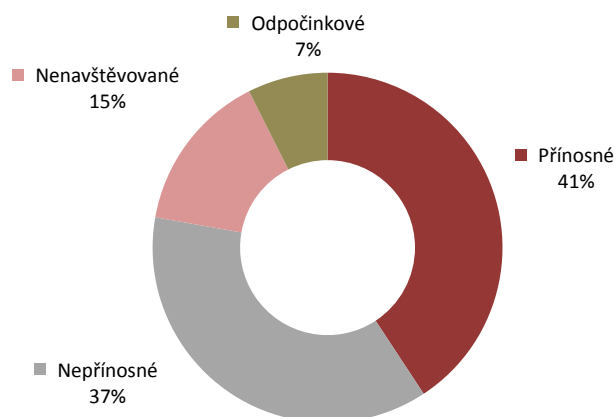
Souhrn

Nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím systému vzdělávání znalosti a dovednosti organizací implementující ESIF je v oblasti veřejného zadávání, veřejné podpory a auditů, angličtiny s tematikou fondů a způsobilosti výdajů. Potřeby se do značné míry liší podle věku účastníka vzdělávání a jeho kvalifikace. Noví zaměstnanci si vybírají spíše všeobecné kurzy, zatímco dlouhodobí zaměstnanci si spíše doplňují konkrétní specializaci.

EO2a_2: Je potřeba, aby Systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Na které dovednosti by se měl zaměřit?

Nadřízení se v pohledu na měkké dovednosti člení do čtyř skupin. Jedna skupina měkké dovednosti podporuje a považuje je za přínosné, druhá skupina nevidí v kurzech měkkých dovedností přínos a nepodporuje účast podřízených v těchto kurzech. Třetí skupina tyto kurzy v rámci Systému vzdělávání sice neodmítá principiálně, nicméně své podřízené na tyto kurzy nevysílá a čtvrtá skupina nadřízených považuje kurzy měkkých dovedností za odpočinkové či motivační pro zaměstnance.

Graf 2: Postoj nadřízených ke kurzům měkkých dovedností



Zdroj: INESAN (šetření koordinátorů a nadřízených)

V první skupině většinou převládá názor, že do vzdělávacího plánu zaměstnance patří jak profesní, tak také osobní rozvoj. Většinou k tomu takto přistupují vedoucí, kteří mají vlastní pozitivní zkušenosti s tímto typem kurzů.

KOORDINÁTOR 7: „Já si myslím, že kurzy měkkých dovedností jsou fajn. Určitě to člověka rozvíjí v osobní rovině, a potom třeba líp funguje i komunikace mezi odděleními nebo i mezi lidmi v kanceláři. To je prostě, jak do života, tak do práce.“

KOORDINÁTOR 8: „My jsme ty měkké dovednosti uvítali už jenom proto, že se běžně nenabízí jako klasický vzdělávací akce. Takže my jsme téměř 100 % využívali MMR.“

Druhá skupina měkké dovednosti všeobecně nepodporovala a nevyužívala, ať už z důvodů časových, nebo na základě zamítavého přístupu vedoucích pracovníků.

NADŘÍZENÝ 23: „No, můj osobní názor je takový, že v tom nevidím nějaký extra velký přínos. Opravdu jen střípek z toho si myslím, že je opravdu důležitý.“

KOORDINÁTOR 6: „Kurzy měkkých dovedností by nám vedení netolerovalo, byť bychom to ocenili, ale není na to čas.“

NADŘÍZENÝ 19: „Já mám trochu pošramocený náhled na tyto kurzy. Mám prostě pocit, že mluvím o něčem, kde pokud nemáte předpoklady, tak se to budete učit hodně dlouho.“

Třetí skupina nadřízených na kurzy své podřízené nevysílá, ať už z časových důvodů nebo například proto, že navštěvují jiné kurzy měkkých dovedností mimo Systém vzdělávání 2007 – 2013.

KOORDINÁTOR 9: „To my jsme to teď v poslední době moc nevyužívali. Na začátku minulého programového období jsme si vysoutěžili vyloženě na měkký dovednosti agenturu, ta nás hodně proškolila a potom vlastně už na měkký dovednosti moc lidí nechodili.“

NADŘÍZENÝ 16: „My jsme tohle absolvovali, byť ne v rámci vzdělávání NSRR. Tady na to byl nějaký projekt přes OP LZZ.“

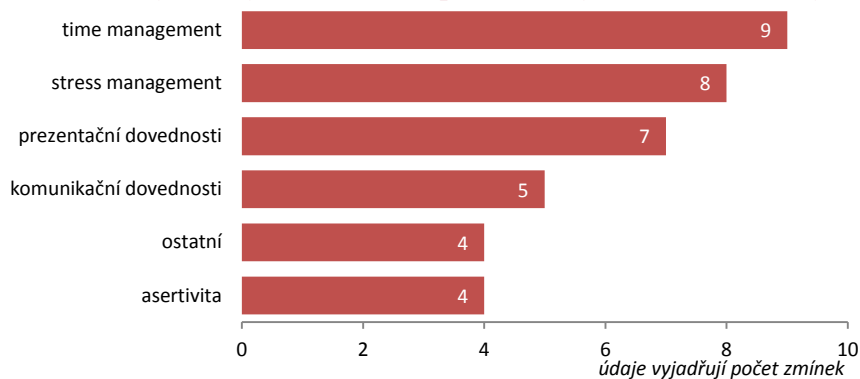
Do **čtvrté skupiny** se řadí ti nadřízení, kteří měkké dovednosti přímo nepodporují a všeobecně je berou spíše jako oddechovou a motivační záležitost.

NADŘÍZENÝ 14: „U mě to je jedno. Já potřebuju, aby ti lidi dělali práci, která se vyžaduje, a aby ji dělali dobře. A jsou lidi, kterým to pomáhá a kteří to berou jako formu odpočinku. Že zase dělají něco trošku jiného.“

NADŘÍZENÝ 15: „I to může být vnímané nebo je to i prezentované jako určitý benefit, jako sebevzdělávání zaměstnanců. Tak určitě nemám nějaké ambice takovéhle vzdělávání blokovat, ale samozřejmě do určité míry.“

NADŘÍZENÝ 14: „Když já dělám to roční hodnocení pracovních úkolů, tak se těch lidí ptám, co by chtěli absolvovat. A pokud tam vidím osm kurzů na měkké dovednosti a žádné věcné, tak se mi to nelíbí. Mělo by to být vyvážené. Myslím, že sem tam šoupnout nějakou tu měkkou dovednost není úplně od věci.“

Graf 3: Kurzy měkkých dovedností podle oblíbenosti mezi koordinátory a nadřízenými



Zdroj: INESAN (šetření koordinátorů a nadřízených)

Mezi **nejčastěji zmiňované kurzy** patří asertivita, prezentační a komunikační dovednosti, time management, stress management. Time management byl zmiňován i nadřízenými, kteří celkově nejsou kurzům měkkých dovedností nakloněni.

KOORDINÁTOR 5: „Vím, že třeba hodně poptáváme **time management**, **zvládnutí stresu**, potom asi i nějaké kurzy na **komunikaci**. Ti, co mají prezentace, tak zase **prezentační dovednosti**, ty jsou hodně využívány.“

Pozitivně bylo chápáno **rozdělení kurzů na kurzy pro zaměstnance a pro vedoucí**.

KOORDINÁTOR 8: „Docela se **osvědčilo rozdělení mezi zaměstnance a vedoucí**, protože vedoucí na kurzu prostě řešili jiné věci. Třeba asertivní jednání vůči zaměstnancům. Takže to se mi líbilo, že jsem mohla opravdu vedoucího zaměstnance poslat na kurz speciálně pro vedoucí, kde se řešili jejich typický věci.“

Souhrn

Téměř polovina nadřízených chápe měkké dovednosti jako přínosné, případně jako oddechové či určitým způsobem motivační pro zaměstnance. Nejoblíbenější kurzy mezi koordinátory a nadřízenými byly kurzy time managementu a stress managementu, které celkově považovali za nejpřínosnější. Time management byl zmiňován i nadřízenými, kteří celkově nejsou kurzům měkkých dovedností naklonění, podobně jako v jednom případě kurz asertivity.

EO 2a_3: Budou se potřeby lišit v závislosti na změnách struktury zaměstnanců oproti minulému období?

Změna, která ovlivňuje všechny subjekty, souvisí s přijetím **Zákona o státní službě**. Na základě toho se předpokládá, že obecně vzroste poptávka po školení. Zároveň je tím daná poptávka po **školení týkajícího se Zákona o státní službě** pro úředníky.

KOORDINÁTOR 11: „Další věc je, že kvůli služebnímu zákonu nebylo možné nějakou dobu vyhlášovat výběrová řízení a obsazovat pracovní pozice. My jsme teď ve stavu, kdy nám chybí asi čtvrtina zaměstnanců z implementační struktury. Ty budeme muset teprve nově najmout a záleží na tom, co se nám podaří na trhu najít a jak moc budeme muset zaměstnance vzdělávat.“

U většiny subjektů **není patrná žádná předpokládaná změna** v organizační struktuře, která by měla dopad na **počet zaměstnanců**. Pouze u dvou subjektů je očekáván výrazný nárůst a u jednoho zaměstnavatele naopak mírný pokles počtu zaměstnanců. Současně platí, že vzhledem k novému programovému období dochází u **30 % subjektů k zásadním personálním změnám**. Na základě toho bude poptávka týkající se školení nových zaměstnanců sílit. Je tedy zřejmé, že poptávka bude po obecných kurzech, jakými jsou např. veřejné zakázky, rozpočtová pravidla a úvodní kurzy.

KOORDINÁTOR 1: „Jsou školení, která jsou vhodná pro nové zaměstnance, třeba ohledně legislativy nebo školení na strukturální fondy. Ty jsou hodně zacílené a doporučovala bych je novým zaměstnancům.“

*KOORDINÁTOR 1: „Teď mám pod sebou asi **180 lidí** a v novém období, jich má být zhruba **500**.“*

NADŘÍZENÝ 23: „Lidi v mém oddělení jsou v podstatě všichni nováčci. Takže já tady vlastně nemám nikoho, kdo by tu byl delší dobu než rok.“

NADŘÍZENÝ 14: „No u mě v oddělení jsou vlastně všichni noví a tam záleží na tom, koho člověk vybere, jestli už nějakou minulou zkušenost má. Většinou je potřeba tady ty lidi zaškolit a věnovat tomu na začátku hodně času, aby se pak rychle chytli.“

NADŘÍZENÝ 18: „Obnova zaměstnanců jako takových se určitě nechystá. My vstupujeme k 1. 1. 2016 do nové organizační struktury, která vychází z toho, že nám skončilo jedno programové období, takže začíná nový operační program. Předpokládám, že to bude přirozená obnova a potažmo snižování stavu.“

KOORDINÁTOR 9: „Teď asi nejsme schopný to říct, pro nás je to všechno nový, ta struktura. Ještě nemáme požadavky na školení. Nevíme, co budeme potřebovat, teprve na tom pracujeme.“

Další změny potřeb souvisí s rozjezdem nového programového období, například požadavky na kurzy zaměřené na **jednotlivé metodiky MMR**. Další témata, která některým subjektům v nabídce chyběla, jsou školení zaměřená na **správní řád a rozpočtovou kázeň**, především kvůli aktuální změně pravidel.

KOORDINÁTOR 12: „Metodické prostředí bylo pro nový program nastaveno nově, centrálně z MMR a je poměrně obsáhlé, takže si myslím, že z hlediska metodiky, ji oni opravdu jako gestor můžou jako jediní nějakým způsobem vykládat.“

KOORDINÁTOR 6: „*Správní řád nám v nabídce chyběl. Ten si myslím, že by měli znát, protože teď budou poskytovatelé ukládat pokuty za porušení rozpočtové kázně, což dřív dělaly jen finanční úřady.*“

NADŘÍZENÝ 19: „*Ty potřeby se vyvíjejí. V rámci oddělení některé věci chybí a bylo by potřeba, aby se šlo do hloubky. Některé kurzy se opakují; máte je jednou dvakrát ročně a příští rok máte to stejné. Ale bylo by dobré, aby byla nějaká návazná část.*“

Celkově shrnuto je **poptávka podobná jako v minulém programovém období**. Vysoká poptávka je po aktualizačních seminářích realizovaných na základě ad-hoc potřeb a po jazykových kurzech se zaměřením na terminologii evropských fondů. Více než polovinu dotazovaných aktuální nastavení Systému vzdělávání dostčuje, neboť případné specifické kurzy jsou schopni si zajistit sami.

KOORDINÁTOR 12: „*Je potřeba, aby udržovali tu stávající nabídku, hlavně z hlediska veřejných zakázek, veřejné podpory a účetnictví.*“

KOORDINÁTOR 8: „*Já si myslím, že by zaměstnanci uvítali i rozšíření nabídky. Byly tam teď i jazykové kurzy, angličtina přímo zaměřená na odbornou terminologii evropských fondů. Dokonce se tam i překládali nějaké dopisy, rozhodnutí a takhle.*“

KOORDINÁTOR 1: „*Možná u starších pracovníků bude potřeba více proškolení motivaci, nejspíš pomocí kurzů soft skills.*“

NADŘÍZENÝ 15: „*Mně tam určitě nic nechybělo. Témata, co tam byla, tak jsou obecná a pro naše potřeby dostačující. Takže pokud ten systém bude, tak počítám, že bude nastavený stejně nebo podobně. My s tím nemáme problém a ta specifika si pokryjeme přímo od nás, to není problém.*“

NADŘÍZENÝ 17: „*Určitě by mělo být zachováno vzdělávání a v seminářích zachovat veřejnou podporu a finanční kontrolu, což jsou čím dál tím důležitější oblasti. Možná do budoucna to bude potřebné téma (finanční kontrola) pro širší vzdělávací programy, protože se připravuje nový zákon o finanční kontrole. Spíš by se měli rozdělit začáteční kurzy a pak pro pokročilé. U zakázek možná rozdělit na zakázky pro neprávnický a zakázky pro právnický.*“

Někteří dotazovaní přišli s myšlenkou **zapojení e-learningové části**, a to ne jako plnohodnotné náhrady za prezenční kurz, ale **jako doplněk**, ze kterého by mohli účastníci čerpat specifické informace a pomocí kterého by bylo možné provádět testování.

NADŘÍZENÝ 16: „*Kdyby e-learning byl první stádium, jakožto sklad informací a ten prezenční kurz by byl víc interaktivní, třeba v úlohách. Pak by se už nemusela vykládat teorie, a mohl by být i kratší. Dejme tomu, že by se tam rozebíralo něco, co by člověk řekl.*“

NADŘÍZENÝ 21: „*Je dobré dát víc e-learningových kurzů. Ten e-learning má jednu vadu, že člověk nemá kontakt s ostatními lidmi toho školení. Takže dát to v přiměřené míře, nabídnout i tyto možnosti. Ale samozřejmě je důležité, že se člověk seznámí i s ostatními lidmi a tohle e-learning člověku prostě nedá. Není ale špatné mít tuto možnost pro lidi, kteří jsou úplně noví.*“

Souhrn

U většiny subjektů není předpokládána žádná změna v organizační struktuře, asi 30 % subjektů však předpokládá vzhledem k novému období zásadnější personální změny. S tím souvisí předpokládaná potřeba kurzů pro nové zaměstnance, která však odpovídá nabídce kurzů v období 2007–2013. Nová témata, poptávaná do dalšího období souvisí s přijetím Zákona o sociální službě a s metodikami na nové programové období. Někteří nadřízení navrhovali větší zapojení e-learningu jako doplňku k prezenčním kurzům.

EO 2b_3: Jaké jsou hlavní bariéry efektivnějšího vzdělávání, které vznikají na straně organizací implementujících ESI fondy?

Hlavní bariérou je **nedostatek času**, který mohli zaměstnanci věnovat vzdělávání. Kvůli pracovní vytíženosti se často nemohli zúčastnit v nabízených termínech, případně museli svou účast na školení rušit. Vedoucí pracovníci vcelku podporují vzdělávání, nemohou však postrádat více zaměstnanců zároveň. Tento problém je primárně u malých a specializovaných oddělení.

U kurzů, které neměly přímou návaznost na pracovní náplň, bylo často udělení povolení podmíněno tím, že zaměstnanec dodrží termíny odevzdání zadaných pracovních úkolů. Některé subjekty mají vlastní metodický pokyn, který omezuje počet absolvovaných kurzů.

KOORDINÁTOR 1: „Záleží na vedoucích, nadřízený napíše: „jestli máš hotovou práci, tak na školení jít můžeš“. Ale samozřejmě nikdy není veškerá práce hotová...“

KOORDINÁTOR 7: „Pracovní činnost nám brání se zúčastnit. I když se přihlásíte měsíc dopředu, tak potom dva dny předtím zjistíte, že máte důležitou schůzku v den semináře, takže prostě nemůžete jít.“

KOORDINÁTOR 3: „Stalo se to za dva roky snad jenom jednou, že z nějakých urgentních pracovních důvodů byl ten člověk odvolaný ze vzdělávací akce, takže se toho neúčastnil.“

*KOORDINÁTOR 8: „Já si myslím, že zaměstnancům by vyhovovalo, kdyby semináře byly kratší. Často měli problémy i na místě, že **potřebovali odpoledne odejít zpět do zaměstnání**. Prostě ta práce je tady náročnější.“*

*NADŘÍZENÝ 14: „My máme místní **reguli**, že člověk by **neměl chodit na víc než dvě školení za měsíc**.“*

Druhou často zmiňovanou bariérou bylo to, že **kurzy v rámci Systému vzdělávání 2007 – 2013 začaly později**, než bylo potřeba, a proto si mnoho řídicích orgánů muselo zajistit vzdělávání jiným způsobem.

*KOORDINÁTOR 9: „Ono to vlastně začalo ještě před tím, než to vysoutěžili, **trvalo to několik let**, v tom bych viděla největší nedostatek, že jsme si půlku období vlastně vzdělávání hradili z vlastních zdrojů, a až teprve potom ten systém začal fungovat a když se ty lidi naučili tam chodit, tak už byl zase konec.“*

Často byla **spokojenost** a možnost zúčastnit se vzdělávání zásadně **ovlivněna přístupem koordinátorů vzdělávání**. Někteří sami rozesílali nabídky kurzů, případně vybírali, které kurzy se hodí pro jaké oddělení. Někteří v tomto byli spíše pasivním prostředníkem a spoléhali, že si zaměstnanci najdou kurzy sami. K tomu se vyjadřovali někteří nadřízení:

KOORDINÁTOR 5: „Někteří moji podřízení nemají čas ani si kurzy vyhledat. V tomhle bych ocenila, kdyby chodila nějaká avíza, že to vzdělávání je.“

NADŘÍZENÝ 19: „Je to hodně o koordinátorovi. Já ve fondech působím už šest let a o tom vzdělávání jsem se doslechla až tady, takže to asi ne všude funguje stejně.“

Koordinátoři by rádi získávali **výsledky hodnotících dotazníků a další zpětnou vazbu k jednotlivým kurzům**, aby mohli lépe doporučovat konkrétní kurzy. Zpětná vazba na místě byla hodnocena v pořádku, ale online dotazníky a jejich pojetí bylo podle některých nadřízených a koordinátorů nadbytečné.

KOORDINÁTOR 8: „Ještě vím, že si kolegové strašně stěžovali na ty dva dotazníky. Bylo to jednak hodnocení v rámci kurzu a pak přišlo asi po třech týdnech zhodnocení didaktických metod a bez toho se to nemohlo uzavřít.“

NADŘÍZENÝ 18: „To online hodnocení nebylo úplně dobře nastavené. Většina lidí to brala, jako nutné zlo.“

Technické bariéry

Jako největší potíží se jeví časová náročnost primární registrace zaměstnance do Systému vzdělávání 2007 – 2013. Zejména pak doložení pracovní náplně a jeho následná aktualizace. Koordinátoři by ocenili, pokud by všichni zaměstnanci byli do Systému vzdělávání 2007 – 2013 registrováni automaticky.

KOORDINÁTOR 1: „Hodně by pomohlo, kdyby byli všichni zaměstnanci rovnou přihlášení. Pakliže oni už v tom systému budou, tak já prostě si to rozkliknu, najdu si tam konkrétního člověka a rovnou ho přihlásím.“

KOORDINÁTOR 1: „Na tom OAK teprve člověka vlastně přihlásí do systému a je to takové zdlouhavější. Hlavně byl problém, že naše zprostředkující subjekty se hlásily na poslední chvíli a bylo to opravdu zdlouhavé.“

KOORDINÁTOR 3: „Jak je s tím dost administrativy a více prostředníků, tak už si to člověk musí víc hlídat, aby nedošlo k nějaké duplicitě vzdělávacích akcí.“

KOORDINÁTOR 5: „V rámci přihlášení měl někdo nějaký problém, že už zaslali jednou náplně práce a pak došlo k nějaké změně, tak nevěděli, jestli to mají znovu zasílat. To jsme za ně museli hlídat my a uhlídat pracovní náplň 200 lidí je náročné.“

Přihlašování a odhlašování probíhalo celkově bez problémů. Jen ve chvíli, kdy se zaměstnanec odhlašoval z kurzu až po uzavření podávání přihlášek, tak se do kurzu nemohl místo něj přihlásit nikdo jiný. To mnohdy vedlo k tomu, že byl kurz poloprázdný a přitom se mnozí další zájemci nemohli z kapacitních důvodů přihlásit.

KOORDINÁTOR 10: „To přihlašování, to bylo vcelku v pohodě, viděli jste kapacitu, co tam zůstává, takže potom jsme mohli upozornit, že je tam pár posledních míst, jestli ještě o to mají zájem.“

*KOORDINÁTOR 10: „Když bylo **po deadlinu**, tak jsem musela psát, že se to odhlašuje. A když se odhlásí jeden den jeden, druhý den druhý, tak píšete pořád na MMR. **Uvolňují se tím místa.** Takže pak se stane, že je ten kurz třeba poloprázdný.“*

Koordinátoři, zvláště ti, kteří měli na starosti více než padesát osob, si často stěžovali na pomalou odezvu webových stránek, kdy zejména přihlašování větší skupiny trvalo dlouho. Koordinátoři by dále ocenili, pokud by jednotliví zaměstnanci viděli přehled již absolvovaných kurzů a měli tak také zajištěný přístup k materiálům.

KOORDINÁTOR 8: „Já jsem byla úplně špatná z těch stránek, ony byly tak hrozně pomalé. Tam každý řuknutí, každý přihlášení, bylo neuvěřitelný. Musím říct, že přihlašovat větší počet osob bylo za trest.“

KOORDINÁTOR 8: „Pomohlo by, kdyby, když už může do systému, tak aby měl prostě přístup všude.“

KOORDINÁTOR 8: „Hodně by pomohlo, kdyby třeba věděli údaje o sobě a o kurzech, kde už byli.“

Souhrn

Hlavní bariérou byl podle nadřízených i koordinátorů nedostatek času zúčastnit se kurzů způsobený velkým pracovním vytížením. Koordinátoři by ocenili zjednodušení přihlašování a odhlašování z kurzů, případně lepší vyladění webových stránek a možnost hromadného přihlašování.

3. SCÉNÁŘ INTERVIEW

Popis stávající situace a identifikace respondenta (5 min.)

OTÁZKY JEN PRO NADŘÍZENÉ:

Název organizace, odboru, oddělení; počet podřízených, nadřízený subjekt.

Jaká je role vedoucích v rámci systému vzdělávání? Jak tento systém ovlivňují, jak se ho účastní? V čem přesně mají dostatek pravomocí a v čem nikoliv? Jste v kontaktu s koordinátorem vzdělávání?

OTÁZKY JEN PRO KOORDINÁTORY

Jak dlouho působíte ve funkci koordinátora? V čem přesně spočívá role koordinátora vzdělávání? Jste v kontaktu s nadřízenými jednotlivých účastníků? Co Vám ve Vaší práci koordinátora pomohlo? Co by se mělo v systému vzdělávání změnit, abyste mohl/a lépe plnit svou roli?

Charakterizace způsobu fungování Systému vzdělávání 2007 – 2013 (15 min.)

Co na Systému vzdělávání 2007 – 2013 doposud fungovalo dobře? Co přesně se během posledních let podařilo?

V čem by Systém vzdělávání 2007 – 2013 bylo třeba vylepšit? Jaké jsou jeho nedostatky?

K jakým zásadním změnám docházelo ve vaší organizaci ve složení pracovníků v průběhu programového období 2007 – 2013? Příchody nových zaměstnanců? Míra fluktuace ...

Jak se ve vaší organizaci rozhoduje o účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích? Kdo ji navrhuje, kdo schvaluje, kdo další se účastní tohoto rozhodovacího procesu? Zkoumá se vztah tématu kurzu a pracovní náplně? Existuje rozdílný přístup ke vzdělávání nových zaměstnanců a dlouhodobých?

Provádí se analýza vzdělávacích potřeb? Jak? Zkoumají se výchozí znalosti a dovednosti zaměstnanců? Eviduje se účast na kurzech (třeba i na předchozích pozicích či mimo Systém vzdělávání 2007 – 2013)? Kdo se účastní přípravy vzdělávacího plánu? Jaké jsou současné vzdělávací potřeby zaměstnanců? Ve kterých oblastech je třeba vzdělávat zaměstnance nejvíce? Kde jsou největší mezery?

Co se očekává od účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech? S jakým cílem jsou na kurzy vysíláni? Jaké jsou alternativní přístupy – co by šlo využít jiného než vzdělávací kurzy? Lze prezenční kurzy nahradit e-learningem?

Má účast na vzdělávání dopad na hodnocení zaměstnanců? Zvyšuje šance na služební postup? Kladou se na účastníky kurzů vyšší nároky?

Který kurs či vzdělávací akce se v předchozím období mimořádně povedl? V čem byl tento kurz dobrý? A který byl naopak nejméně přínosný / efektivní?

Hodnocení vzdělávacího systému 2007 – 2013 (20 min.)

Využili účastníci nabyté znalosti a dovednosti při práci? Dokázali účastníci vzdělávacích akcí aplikovat nabyté znalosti? Co se změnilo? Vyžaduje to někdo od zaměstnanců? Jak se to zjišťuje?

Zvýšila se úroveň znalostí a dovedností účastníků vzdělávacích akcí? Sleduje se to? Dělalí se závěrečné testy znalostí?

Odrazily se nové znalosti a dovednosti na způsobu fungování vaší organizace nebo oddělení či odboru? K jakým došlo ve vaší organizaci inovacím na základě poznatků z kurzů? Jaké jsou největší bariéry přenosu poznatků do praxe? Jak jim lze v rámci systému vzdělávání čelit?

Jak se odhaduje/měří/zjišťuje přínos kurzů, jejich efektivita a užitečnost? Jak je chápána efektivita vzdělávání? Co má na ní vliv?

Jak podle Vás funguje mechanismus získávání zpětné vazby od účastníků kurzů? V čem by se měl zlepšit? V jaké míře lze na jednotlivé podněty reagovat?

Které vzdělávací akce měly největší přínos? Jaké jsou hlavní bariéry efektivního vzdělávání na straně vaší organizace? Jak to lze ovlivnit?

Návrhy a náměty pro další období 2014 – 2020 (10 min.)

Ve kterých oblastech existuje nejsilnější potřeba zvyšovat prostřednictvím systému vzdělávání znalosti a dovednosti vašich pracovníků? Kde jsou největší mezery? Ve kterých oblastech bude třeba nejvíce zvyšovat znalosti a dovednosti?

Je potřeba, aby systém vzdělávání nabízel kurzy měkkých dovedností? Které konkrétně?

Budou se do budoucna lišit vzdělávací potřeby oproti minulému období? V čem? Na jakých pozicích?

Jak by měl systém vzdělávání reagovat na příchod nových pracovníků v rámci programovacího období 2014–2020?

Jaké postupy v oblasti vzdělávání by pomohly zvýšit účinnost kurzů?

O INSTITUTU

Institut evaluací a sociálních analýz je první soukromý vědecko-výzkumný institut v oboru společenských věd založený v ČR. Jde o nezávislý subjekt, který byl založen podle pravidel stanovených Evropskou unií (Článek 1.3, písm. ee. Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01)). Institut je výzkumnou organizací dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a je zapsán na seznamu výzkumných organizací vedeném Radou pro vědu, výzkum a inovace (RVVI). Cílem Institutu je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií, přičemž veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností.

Hlavními činnostmi, kterými se INESAN zabývá, jsou evaluace a sociální analýzy.

Evaluace jsou v INESANu chápány jako proces systematického sběru, zpracování a uspořádání informací, jehož cílem je racionální stanovení a objektivní měření hodnoty. Evaluace prováděné INESANem mají formu kontrolovaného šetření věcného základu (Merit) a přínosu (Worth) předmětu evaluace. Evaluace mohou zlepšit kvalitu a zvýšit účinnost prováděných programů či projektů, mohou optimalizovat proces jejich realizace a mohou přinést adekvátní a využitelnou zpětnou vazbu. V oblasti evaluací se INESAN specializuje na:

- metaevaluace (evaluace již provedených evaluací),
- evaluace intervencí a intervenčních programů (hodnocení souboru opatření, jejichž cílem je změna či formování chování jednotlivců, společenských skupin či organizací),
- evaluace projektů.

Sociální analýzy prováděné INESANem se od běžných výzkumů odlišují tím, že zahrnují celý soubor vzájemně provázaných výzkumných aktivit. V rámci realizace sociálních analýz se INESAN zaměřuje na analýzu interakcí daného problému s jeho společenským kontextem. Sociální analýzy jsou zacíleny na společenské problémy v rámci prioritních tematických oblastí. V oblasti sociálních analýz jsou realizovány zejména:

- primární a sekundární výzkumy,
- syntetizující, komparativní a analytické studie,
- případové studie.

Mezi prioritní tematické oblasti, kterými se INESAN zabývá, patří metodologický výzkum, eticky odpovědné chování, manažerská studia, informační a komunikační technologie, životní prostředí a vybrané otázky sociálního zabezpečení.

Díky svému zázemí v oblasti metodologie společenskovedního výzkumu INESAN poskytuje také provedení smluvního výzkumu. Touto formou INESAN realizuje výzkumná a evaluační šetření, poskytuje odborné služby při tvorbě metodických nástrojů pro evaluaci, podílí se na přípravě zadávací dokumentace a zajišťuje peer-review dokumentů věnovaných evaluacím a metodologií společenskovedního výzkumu.

Publikace, expertízy, odborná stanoviska a posudky, které INESAN zpracovává, obsahují nezávislý pohled expertů INESAN a nejsou ovlivněny postoji donorů či zadavatelů.

Pracovníci Institutu evaluací a sociálních analýz jsou členy Evropské evaluační společnosti (EES – European Evaluation Society) a České evaluační společnosti (ČES).



INSTITUT EVALUACÍ A SOCIÁLNÍCH ANALÝZ



**EVALUACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ REALIZUJÍCÍCH
NÁRODNÍ STRATEGICKÝ REFERENČNÍ RÁMEC V PROGRAMOVÉM
OBDOBÍ 2007–2013**

DÍLČÍ ZPRÁVA Č. 4 – ŠETŘENÍ KOORDINÁTORŮ A NADŘÍZENÝCH

LISTOPAD 2015

INESAN – Institut evaluací a sociálních analýz

Heřmanova 22, 170 00 Praha 7

Tel: +420 220 190 597

E-mail: info@inesan.eu

Web: www.inesan.eu

