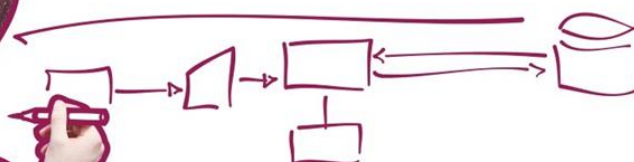
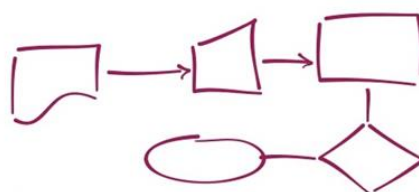




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



STEM  MARK
MARKETINGOVÝ VÝZKUM JE DIALOG



Podpora koncepčních změn v řízení
organizace a rozvoji lidských zdrojů

Souhrnná zpráva z FG

OBSAH

I. Shrnutí	3
II. Syntéza výsledků	5
III. Doporučení	15
IV. Limity a rizika předložených závěrů	18
V. Parametry výzkumu	19
VI. Příloha	20
VII. Realizátor výzkumu	27

I. SHRNUÍ

Pozadí výsledků

- Cílem výzkumu bylo získání informací o možnostech a zkušenostech cílové skupiny (zástupci managementu organizací a akademici) v oblasti zavádění změn v řízení organizací a v rozvoji lidských zdrojů
- Témata heslovitě: změny v řízení organizace (age management, zavádění moderních metod řízení, generační výměna)
- Základní informace o konceptu podpory:
 - Žadatelé/příjemci podpory: podniky a NNO
 - Typ projektů: soutěžní projekty
 - Typ výzvy: kolová výzva
 - Financování: v režimu skutečně vzniklých výdajů s nepřímými náklady, nikoli jednotkové ceny, 15–50 % spoluúčast příjemce (85–50 % dotace)
- Metodika: 3 focus groups (FG), Praha
 - Počet účastníků: 17 zástupců podnikatelů, 8 akademiků
 - Termín sběru dat: únor - březen 2017
 - Délka diskuse: 120 minut

Údaje zjištěné prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Mohou být ovlivněny různými faktory, např. počtem respondentů, výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílové skupiny, územní platností zjištění diskutovaných v Praze, časovou platností zjištění, která se může v čase proměňovat, úroveň porozumění tématu a informovaností respondentů o tématu řízení lidských zdrojů či skupinovou dynamikou.

Shrnutí výsledků

- Podnikatelé jsou schopni definovat hlavní obtíže související s řízením lidských zdrojů, se kterými se jejich organizace potýká. Manažerům však často schází kreativita při řešení definovaného problému, schopnost předvídat, nazírat na problém mimo vymezený rámec. Za jakési samospásné východisko problému jsou často považovány kurzy, vzdělávání a semináře. Spíše než financování řešení konkrétního problému by mnoha organizacím prospělo spíše poradenství v samotném řízení lidských zdrojů a řízení organizace.
- Pro podnikatele je velmi obtížné specifikovat příčinu potíží a popsat, jaký konkrétní měřitelný vliv na organizaci či podnikání tyto potíže mají. Za příčiny jsou obvykle považovány vnější činitelé (trh práce, vliv státu, nezáměr uchazečů o zaměstnání, chybný či nedostatečný vzdělávací systém, konkurence).
- Problematické situace související s řízením lidských zdrojů, které podnikatelé ve svých organizacích aktuálně řeší, lze rozdělit do několika kategorií:
 - Velká fluktuace zaměstnanců
 - Málo potřebných lidí na trhu práce
 - Nedostatek specialistů na trhu práce, zejm. v oblasti dělnických profesí, technických profesí a odborníků na IT a nová média
 - Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání

- Potřeba školení/ vzdělávání zaměstnanců
- Špatná spolupráce s Úřady práce a jinými institucemi
- Naproti tomu osobnosti z akademické oblasti mají velmi dobrý přehled o současné situaci v řízení lidských zdrojů, setkávají se s celým spektrem problémů jak na úrovni akademické, tak praktické díky zpětné vazbě od organizací. Akademici jsou schopni definovat jak hlavní problémy organizací, tak jejich příčiny a návrhy řešení a zasadit je do možností dotační podpory.
- Problémy definované akademiky z podstatné části pokrývají obtíže zmíněné podnikateli, lépe je však vidí v kontextu, objektivněji a dokáží je konkretizovat.
- Problémy související s řízením lidských zdrojů v organizacích lze z pohledu akademiků rozdělit do těchto oblastí:
 - Chybí sofistikovaný HR management
 - Nedostatečné mezigenerační učení
 - Malá péče o firemní kulturu
 - Nedostatečné soft skills
 - Malá schopnost adaptace na novou generaci, na vývoj trhu
 - Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu
 - Budoucí přebytek určitých profesí
- Oblasti možného zaměření výzvy:
 - Řízení HR
 - Firemní kultura
 - Mezigenerační výměna
 - Age management
 - Life – Work balance
 - Adaptabilita
 - Inovace
 - Outplacement
 - Společná zodpovědnost firem
 - Klíčové kompetence

II. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ

Identifikace problémů v rámci lidských zdrojů a řízení organizace

POHLED PODNIKATELŮ

Respondenti **jsou schopni definovat hlavní obtíže** související s řízením lidských zdrojů, se kterými se jejich organizace potýká. Bez ohledu na velikost organizace respondenti shodně definují jeden hlavní problém za organizaci. Ostatní problémy, které v rámci organizace musejí řešit, podle jejich názoru vyplývají z tohoto hlavního problému, více či méně s ním souvisejí, a zastávají názor (nebo spíše doufají), že pokud by se podařilo vyřešit problém hlavní, dotklo by se to i věcí souvisejících.

Většina respondentů, byť jsou vlastníky či jinými top manažery organizací, se při diskutování problému souvisejícího s lidskými zdroji spíše točí stále **kolem jednoho problému, nedává jej do kontextu** ostatních úkolů či problémů, se kterými se organizace potýká, odděluje jej, **nepropojuje řešení** několika, třeba i zdánlivě nesouvisejících problémů. Z diskusí se zástupci organizací vyplynulo, že manažerům často schází kreativita při řešení definovaného problému, schopnost předvídat, nazírat na problém mimo na první pohled viditelný rámec. Zdá se, že spíše než financování řešení problému by mnoha organizacím **pomohlo poradenství v samotném řízení lidských zdrojů a řízení organizace**. Bez této schopnosti je jednorázová dotace na zafinancování problému s lidskými zdroji jen málo efektivní a dočasná.

Respondenti **nedokáží specifikovat problém do detailu**, popsat jej v konkrétním kontextu práce organizace, uvěřitelně zdůvodnit či vyčíslit, jak palčivý problém je. Obvykle jej popisují všeobecnými názvy jako: fluktuace, málo lidí na trhu práce, nedostatek specialistů, nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání, potřeba školení/vzdělávání zaměstnanců, špatná spolupráce s úřady aj.

Pro respondenty je **velmi obtížné specifikovat příčinu** těchto potíží a popsat, jaký konkrétní měřitelný vliv na organizaci či podnikání to má. Mají pocit, že problém je přece na první pohled zřejmý, není třeba jej dokazovat, kvantifikovat, pojmenovávat příčiny, definovat pracovní pozice, kterých se týká. Navíc se respondenti domnívají, že podobný problém jako jejich organizace řeší i jiné firmy na trhu, jedná se o celospolečenskou záležitost, kterou není třeba nějak konkrétněji dovědět. **Za příčiny** totiž respondenti obvykle **považují vnější činitele** (např. trh práce, vliv státu, nezáměr uchazečů o zaměstnání, chybný či nedostatečný vzdělávací systém, konkurenci) a předpokládají, že změna těchto vnějších faktorů by jejich organizaci prospěla.

Jen málo z oslovených podnikatelů dokáže najít konkrétní činnost uvnitř firmy, kterou by mohli ovlivnit a přispět tak k řešení definovaných potíží s lidskými zdroji v rámci organizace; často se v tomto případě jedná o **motivaci zaměstnanců** vedoucí k jejich udržení v organizaci, zvýšení jejich loajality a pracovní spokojenosti.

Za jakési samospásné **východiště jsou** často považovány **kurzy, vzdělávání, semináře, účast v certifikačních programech**. Na druhou stranu, organizace, které již zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců (a někdy i financované formou dotační podpory) mají, často upozorňují, že tento názor může být mylný, protože **vzdělávání samo o sobě**, pokud na něj v organizaci nenavazují další kroky, **nic**

nevyřeší, nezmění, často je o něj také mezi zaměstnanci jen malý zájem a výsledky tomu pak odpovídají.

Spíše jako „dobrý vtip“ respondenti přiznávají, že **problém**, který v organizaci řeší, **může souviset s nesprávným vedením** firmy, lidských zdrojů, se špatnými manažerskými rozhodnutími. Toto přiznání a uvědomění si situace je bližší spíše nižším manažerským pozicím (HR, výkonní pracovníci), než vlastníkům či ředitelům organizací.

Situace související s řízením lidských zdrojů, které respondenti **ve** svých **organizacích** aktuálně řeší, lze rozdělit do několika kategorií (viz tabulku níže). Z informací uvedených ve třetím sloupci tabulky je často zřejmé, že respondenti nemají konkrétní představu, jak s případnou finanční podporou fakticky v organizaci naložit, jak ji správně zacílit tak, aby přinesla žádaný efekt.

Identifikace problému	Důsledek problému na organizaci	Využití podpory k řešení problému (navrhovaný z pohledu respondentů)
Velká fluktuace zaměstnanců	• Vysoké časové i finanční investice do opakovaného vzdělávání nových zaměstnanců • Nemožnost věnovat se řešení potřebných úkolů, protože na to nezbývá dostatek času • „Zneužívání“ seniorních pracovníků pro zaškolování juniorů	• Zvýšení motivace pro setrvání na pracovní pozici (nefinanční formou – např. bonusy formou volné pracovní doby, home office, budování loajality, vztahu se zaměstnavatelem) • Zlepšení odměňování zaměstnanců (zvýšení platů, mezd) • Vyčlenění/specializace školících pracovníků
Málo potřebných lidí na trhu práce	• Inzeráty na obsazení pracovních pozic zůstávají bez odezvy nebo se na ně hlásí nevhodní uchazeči, firma tak nemá dostatek pracovníků na vykonávání potřebné práce, stávající zaměstnanci jsou přetěžováni, firma přichází o zakázky, které by pomohly k rozvoji podnikání	• Zlepšení spolupráce s Úřady práce, změna situace ve vzdělávání na úrovni SŠ a VŠ • Zabránění „přetahování“ lidí mezi konkurenčními organizacemi, nepřeplácení zaměstnanců
Nedostatek specialistů na trhu práce , zejm. v oblasti dělnických profesí, technických profesí a odborníků na IT a nová média	• Neobsazená pracovní místa • Nemožnost vykonávat zakázky, které klienti aktuálně objednávají či vyžadují (přenechání těchto zakázek konkurenci) • Vysoké finanční náklady na zaplacení platových i bonusových požadavků těchto zaměstnanců	• Změna systému vzdělávání v ČR, zaměření se na tyto profese na úrovni učilišť, středních a vysokých škol • Spolupráce se studenty/učni, výchova studentů na juniorních pozicích pro budoucí setrvání v organizaci • Zlepšení odměňování zaměstnanců (zvýšení

	• Vysoké náklady na zajištění těchto zaměstnanců na trhu práce • Vysoké náklady na udržení motivace těchto zaměstnanců	platů, mezd) • Zajištění vzdělávání současných zaměstnanců ke zvýšení kvalifikace v potřebných oblastech (zejm. IT a nová média)
Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání	• Vysoké personální, finanční i časové náklady na doškolování málo kvalifikovaných pracovníků • Vysoké náklady na opakované vyhledávání kvalifikovaných osob a jeho nízká efektivita	• Lepší spolupráce Úřadů práce s organizacemi, flexibilní reagování na požadavky organizací, v rámci rekvalifikací příprava uchazečů na potřebnou oblast práce v dostatečné úrovni znalostí • Úhrada nákladů organizacím za školení/kurzy/vzdělávání osob, které vzdělávací systém státu dostatečně nepřipravil
Potřeba školení/vzdělávání zaměstnanců	• Vysoké investice do vzdělávání zaměstnanců, aby jejich znalosti byly na dostatečné úrovni pro neustále probíhající změny, které souvisejí s vývojem trhu, požadavky klientů	• Financování vzdělávacích potřeb, aby finance ušetřené za vzdělávání mohl podnikatel investovat do rozvoje organizace, nákupu nových technologií, zlepšení pracovních podmínek
Špatná spolupráce s Úřady práce a jinými institucemi	• Vysoká časová dotace pracovníků organizací ke komunikaci s úřady, náklady na zaměstnání těchto osob, které by se v organizaci mohly věnovat jiné činnosti, která více souvisí s oborem podnikání	• Zvýšení ochoty a pružnosti spolupráce se státem, zefektivnění spolupráce (např. ÚP nebudou posílat uchazeče, kteří nechtějí pracovat a přijdou si jen pro razítko) • Financování pracovníka vyčleněného pro komunikaci „se státem“

POHLED AKADEMIKŮ

Respondenti mají **dobrý přehled o současné situaci** v řízení lidských zdrojů, ve své praxi se **setkávají s celým spektrem problémů**, a to jak na úrovni akademického řešení, tak na úrovni praktické zpětné vazby od organizací.

Akademici jsou na vysoké úrovni **schopni definovat** jak hlavní **problémy**, tak jejich **příčiny** a návrhy **řešení** (v obecné rovině) a zasadit je do možností dotační podpory.

Problémy definované akademiky z podstatné části pokrývají obtíže zmíněné podnikateli, daleko lépe je však vidí v kontextu, lépe je dokáží definovat, konkretizovat a vidí je objektivněji.

Z komunikace s akademiky a s podnikateli lze vysledovat zásadní rozdíl v přístupu k tématu: akademici jsou schopni a ochotni o tématu řízení lidských zdrojů bez přípravy komunikovat, žijí tímto tématem, je jim blízké. Podnikatelé se orientují spíše na cíl svého podnikání, tvorbu produktu, zisku, řešení každodenních provozních záležitostí své organizace, na uvažování o „teoretických oblastech“ svého podnikání, jako je např. řízení lidských zdrojů, jim, zdá se, nezbývají síly a čas, nevědí, k čemu je to dobré, neumějí nahlédnout možný přínos změn.

Situace související s řízením lidských zdrojů v organizacích lze z pohledu akademiků rozdělit do několika kategorií (viz tabulku níže).

Identifikace problému	Důsledek problému na organizaci	Využití podpory k řešení problému (navrhovaný z pohledu respondentů)
Chybí sofistikovaný HR management	- Lidské zdroje jsou v organizacích často řízeny pouze intuitivně, zejména ve větších organizacích chybějí nastavené procesy, pravidla, postupy - Řízení HR zajišťují lidé bez patřičných schopností, vzdělání, zkušeností a znalostí, často jen jako vedlejší činnost k např. mzdové agendě	- Vzdělávání HR pracovníků (v oblastech vyhledávání pracovníků, řízení lidí, motivace pro udržení lidí, znalost motivačních faktorů pro zlepšení pracovního výkonu, výchovná činnosti, práce s různými generacemi, dialog, náplň práce aj.) - Vzdělávání managementu organizací ve schopnostech vedení lidí, práce s týmem, tvorby vizí, využívání ekonomických ukazatelů a indikátorů ve prospěch fungování organizace
Nedostatečné mezigenerační učení	Chybějící předávání zkušeností, znalostí, know-how z důvodu malého zájmu ze strany mladých lidí o tyto informace	Nastavení komunikace a sdílení uvnitř organizace buď prostřednictvím vzdělávání HR pracovníků či managementu firem, anebo prostřednictvím specializovaných externích firem
Malá péče o firemní kulturu	Chybějící integrační procesy firemní kultury na novou generaci pracovníků (tzv. mileniálů), které vedou	Podpora programů zaměřených na mladou generaci, která nepřichází do organizace primárně kvůli penězům, ale hledá

	k tomu, že mladí lidé necítí motivaci v organizace setrvat a pracovat pro ni Neschopnost nové generace pracovníků přijmout firemní kulturu a pracovat v ní ve prospěch organizace vedoucí k fluktuaci a vysokým finančním i časovým nákladům	v práci smysl, je třeba rozvíjet talent ve prospěch organizace, pocit naplnění z práce Podpora sebereflexe organizace, schopnosti přizpůsobit se inovacím, jejich srozumitelnost, cesty k dosažení záměrů
Nedostatečné soft skills	Zaměstnancům chybějí znalosti a schopnosti v oblastech např. komunikační dovednosti, řešení konfliktů a vyjednávání, asertivní jednání, osobní efektivita, sebereflexe, kritické vnímání sebe sama, tvůrčí nebo týmové řešení problémů, koncepční myšlení, což brzdí pracovní výkon i jeho kvalitu	Vzdělávání zaměstnanců ve sféře kompetencí v oblasti chování se vztahem k sociální/ emoční inteligenci, které jsou důležitou součástí odborné způsobilosti. Vzdelávání mohou provádět buď HR pracovníci anebo externí specializované organizace
Malá schopnost adaptace na novou generaci, na vývoj trhu	Příliš rychlý vývoj trhu, technologické změny, digitalizace a další inovace vyžadují od organizací vysoké náklady na udržení tempa, sledování novinek, jejich poznávání a začleňování do činnosti organizace	- Vyčlenění specializovaných pracovníků na tuto pozici, nejčastěji z řad mladé generace, pro kterou je rychlé tempo vývoje v oblasti IT a nových médií přirozeným prostředím - Sdílení informací směrem dovnitř firmy
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu	Chybějící obsazené pracovní pozice, zejm. v oblasti dělnických profesí, technických profesí a odborníků na IT a nová média	Aktivní spolupráce s Úřady práce, komunikace s institucemi zajišťujícími rekvalifikace
Budoucí přebytek určitých profesí	Hrozící ztráta jména a image organizace jako dobrého zaměstnavatele v regionu, a to z důvodu propouštění nepotřebných pracovníků, nepřijímání pracovníků s nedostatečnou kvalifikací	Podpora specializovaných programů zaměřených na společenskou odpovědnost, na sociální práci s pracovníky, které organizace nepotřebuje např. z důvodu, že jejich práci nahradily nové technologie

Podpora moderních metod řízení organizace, řízení změn

POHLED PODNIKATELŮ

Respondenti, kteří reprezentovali malé, střední i velké organizace se shodují, že **řízení lidských zdrojů probíhá spíše na intuitivní úrovni**, využívají „zdravý selský rozum“. Výjimku tvoří korporace, pobočky zahraničních společností, kde jsou procesy řízení jednotně nastavené. Respondenti nemají pocit, že by systém řízení lidských zdrojů v organizaci měli měnit. Jednotlivci si uvědomují, že s rostoucí velikostí organizace by měly přicházet odlišné metody řízení, měly by být definované a nastavené procesy. Organizace od přibližně 50 zaměstnanců tedy už vyžaduje zapojení nějakých konkrétních metod řízení.

POHLED AKADEMIKŮ

Akademici potvrzují výše uvedený názor, že organizacím často chybí kultura řízení, nastavené procesy, nejsou připraveny na změnu, věci se dějí spíše intuitivně a metodou pokus - omyl. Také akademici zmiňují jako hraniční, kdy je nastavení procesů již nezbytné, velikost organizace 50+ zaměstnanců.

Zaměření budoucí výzvy

POHLED PODNIKATELŮ

Respondenti nedokáží definovat, na jakou oblast by měla být nová výzva zaměřená, vyžadují, aby se jednalo o **dostatečně široké vymezení** tématu, aby se do něj dokázali „vměstnat“.

Čas potřebný na administraci žádosti o podporu odhadují respondenti na 1 až 3 měsíce.

Z informací od respondentů vyplývá, že by bylo vhodné zvážit, zda **výzvu** zaměřit na podnikání bez zohlednění typu a velikosti firmy, nebo zda ji **formulovat jen pro určitý typ organizací**. Z diskusí vyplynulo, že malé, a často i střední firmy pravděpodobně nebudou výrazněji usilovat o získání podpory, a to z několika důvodů:

- Nedozevídá se o výzvě
- Neadministrují žádost o podporu vlastními silami
- Externí administrace žádosti pro ně bude obtížně zajistitelná a finančně náročná
- Nebudou ochotni podstoupit rizika závazků definovaných v žádosti

POHLED AKADEMIKŮ

Respondenti se shodli na následujících oblastech možného zaměření výzvy:

- **Řízení HR**
- **Firemní kultura**
- **Mezigenerační výměna**
- **Age management**
- **Life – Work balance**
- **Adaptabilita**
- **Inovace**
- **Outplacement**
- **Společná zodpovědnost firem**
- **Klíčové kompetence**

Čas potřebný na administraci žádosti o podporu odhadují respondenti na 6-7 měsíců, i jeden rok.

Přílohy žádosti o podporu v rámci výzvy

V rámci administrace žádosti o podporu jsou podnikatelé jednotlivé parametry schopni naplnit následovně:

ČÁST ŽÁDOSTI	POHLED PODNIKATELŮ	POHLED AKADEMIKŮ
Situační analýza Vstupní informace o konkrétní situaci, která vyvolala potřebu změn v řízení organizace, potřebu rozvíjet lidské zdroje	Bez potíží (shoda)	- Podnikatelé jsou schopni stručně popsat, co se v organizaci momentálně děje, porovnat se s nejbližší konkurencí, ale nejsou schopni definovat, „co je za tím“, která potřeba je nesaturovaná - Je třeba jim uvést příklady, model, šablonu, souvislosti, proti kterým se vymezí, protože sami je většinou neidentifikují - Je vhodné, aby do organizace přišel někdo „zvenčí“ a našel potřebu změny na správném místě, provedl personálně kompetenční audit
Popis cílů hlavního, dílčích (SMART cíle)	Bez větších potíží (rozdílné názory respondentů – pro větší část bez potíží, pro menšinu obtížné)	- Pokud podnikatelé nebudou nuceni definovat cíle jako SMART, dokáží to. Budou umět popsat, čeho chtějí dosáhnout, jaké jsou bariéry, ale nebudou schopni projektového popisu - Podnikatelé musejí řídit organizaci, pracovat, věnovat se podnikání, nelze po nich žádat obtížné definování cílů. Dosud tuto znalost nepotřebovali, nemají ji, nemají ji odkud vzít, proto se často obracejí na externí firmy, které však nejsou nijak motivovány dosažením cílů, pouze poplatkem za podání žádosti o podporu - Cíl musí být stanoven jako jednoznačný, např. růst obrátu, dosažený zisk, udržení zaměstnanců po danou dobu, efektivita mzdových nákladů, míra fluktuace
Popis klíčových aktivit	Bez potíží, nejjednodušší část (shoda)	Pravděpodobně bude největší zájem o různé kurzy, vzdělávání, semináře. Současný systém vzdělávání zaměstnanců má nevýhody: je „překurzováno“, organizace vzdělávají zaměstnance, ale bez jakéhokoli vyhodnocení efektivity, bez evaluace změn, vzdělávání v této podobě tedy nemá žádný smysl

		vzdělávání je vhodné, je však v současné době nevhodně didakticky nastavené, školí se nevhodně vybraní zaměstnanci, na nevhodná témata
Popis výstupů, výsledků a dopadu	Problém, nejtěžší část (shoda)	- Je třeba v žádosti pomoci podnikatelům s tím, zda jsou výstupy správně nastavené, provázané s cíli - Je třeba maximálně zjednodušit požadavky, které budou více o realitě, méně o schopnosti žadatele vyplnit dokument
Závazek	Problém, neumějí definovat (shoda)	Problematická může být kvantifikace závazku (o kolik se zvýší zisk, o kolik se sníží fluktuace) – obava z možného nedodržení a důsledků z toho plynoucích

Příklady ukazatelů, možné kvantifikace

Situační analýza:

- Míra fluktuace za posledních x let
- Nahrávky z callcentra, jejich analýza dle interních kritérií
- Počet reklamací, stížností
- Počet nerealizovaných poptávek, počet neprodloužených smluv
- Hodnocení zaměstnanců (např. výsledky 360° zpětné vazby)
- Produktivita, kvalita práce (počet vyrobených ks za časové období, počet chyb apod.)
- Výsledky znalostních, dovednostních testů specifických pro dané pozice, kompetence
- Výsledky interních průzkumů (spokojenosti apod.)

Popis klíčových aktivit:

Finanční analýza pro učení nákladů – bez potíží, pokud jde o vyčíslení přímých nákladů dílčích aktivit (cena školení apod.). Problematické v případě systémových změn typu optimalizace HR managementu.

Popis výstupů, výsledků a dopadu:

- Ve většině případů možnost navázat na ukazatele, které byly kvantifikovány v rámci situační analýzy (srovnání výchozího stavu a stavu po změně)
- V případě zavedení nové služby, nového procesu (na základě toho, že osoby na daných pracovních pozicích získaly požadované kompetence) – počet zakázek na daný produkt/službu, která do té doby nebyla nabízena
- V případě vzdělávání – školící protokoly, doložené zkoušky atd.

Obavy spojené s administrací žádosti o podporu

POHLED PODNIKATELŮ

- **Nedozvědí se o výzvě**, nevědí, kde výzvy hledat, kdo je bude informovat, že mají možnost se hlásit a jak
- Příliš **krátká doba na zpracování** žádosti
- **Vysoké nároky hodnotitelů** na žádost, na podklady, potvrzení, lhůty
- **Subjektivní přístup hodnotitelů**, neexistující jasná a měřitelná pravidla pro schválení žádosti a s tím spojená marná práce při administraci žádosti
- Příliš **dlouhá doba schvalování** žádosti, během které pomine potřeba řešit problém, podnikatel jej bude nucen vyřešit jiným způsobem, protože jej potřebuje řešit rychle, a následně mu i schválená žádost už nebude užitečná

POHLED AKADEMIKŮ

- Stanovení **indikátorů** v rámci žádosti, které se následně ukáží jako nesprávně zvolené, nebo je organizace nedokáže splnit, nebo organizaci již před samotnou žádostí odradí
- Hodnocení **nákladů** jako **neuznatelných**, riziko jejich vrácení zpětně i po několika letech
- Chybějící **míra určité volnosti** dříve nastavených parametrů žádosti pro organizace, kdy stát rovněž přijme na svou stranu určité riziko, bude žadatelům více důvěřovat a podporovat je
- **Podmínka tendrování** dodávek produktů a služeb, kdy si organizace nemůže vybrat dodavatele podle jiných parametrů než jen podle nejnižší nabídkové ceny. Tato situace následně nutí vybrat nevhodného dodavatele, nebo „šití projektů na míru“ a obcházení pravidel
- **Nedostatek kapacity lidských zdrojů pro administraci** žádosti v organizacích a v případě externí dodávky neschopnost zajistit trvalou udržitelnost dle podmínek výzvy

Limity a rizika podpory a hodnocení

Nezájem o výzvu z důvodu

- Malé informovanosti o jejím vyspání
- Nastavení témat formou, ve které se žadatelé „nenajdou“
- Příliš úzkého nastavení témat
- Příliš krátké doby pro předložení projektu
- Mnoho náročných požadavků na obsahovou část projektové žádosti
- Příliš velkého rizika neschválení žádosti
- Neodhadnutelného dalšího vývoje pomoci, zejm. Neuznatelných nákladů
- Obecného nezájmu o výzvy na základě předchozích zkušeností žadatelů nebo z důvodu obecné image, že žádat o dotace je problematické

Nesprávná administrace žádosti z důvodu

- Neumožnění využít externího dodavatele a započtení nákladů na žádost do uznatelných nákladů
- Běžným lidem nesrozumitelná forma výzvy, které podnikatel správně neporozumí
- Nedostatek podpory pro administraci žádosti, tj. Chybějící poradenství, aktuální a užitečné veřejně dostupné informace pro žadatele

Vyřazení žádosti o podporu ze strany hodnotitelů z důvodu

- Subjektivního hodnocení, do kterého budou vstupovat osobní preference, postoje a názory osoby hodnotitele
- Přílišné přísnosti v hodnocení namísto nabídnutí pomoci

III. DOPORUČENÍ

Odpovědi na klíčové otázky

Co konkrétně by měla obsahovat projektová žádost?

a. Co by měla obsahovat situační analýza projektů?

Situační analýza by podle názorů akademiků a schopností a možností podnikatelů vyjádřených na diskusích měla být vypracována formou popisu aktuální situace v organizaci a zdůvodnění přínosu podpory. Podnikatelé jsou schopni stručně popsat, co se v organizaci momentálně děje, porovnat se s nejbližší konkurencí. Jen obtížně jsou však schopni definovat, co situaci způsobilo, popsat konkrétní činitele, jejich vliv, definovat, které potřeby nejsou saturované.

b. Jakým způsobem by bylo vhodné efektivně zpracovat koncept rovnosti žen a mužů, rovných příležitostí a nediskriminace do situační analýzy?

Z výzkumu nelze na tuto otázku dostatečně spolehlivě odpovědět. Respondenti z řad podnikatelů řeší v rámci řízení lidských zdrojů zcela odlišné oblasti (plynoucí zejména z dlouhodobě nízké nezaměstnanosti a vhodných lidí na trhu práce), jejich problémy plynou z jiných okruhů, než je genderová či jiná nevyváženost. Podnikatelé zatím rovné příležitosti mužů a žen či nediskriminaci aktivně nezahrnují do svých úvah o nutných změnách v organizaci, a to ani v souvislosti s podporou financování ze zdrojů EU.

c. Co by měly obsahovat aktivity projektů?

Popis klíčových aktivit lze v rámci žádosti o podporu vyžadovat v detailní podobě, v konkrétních krocích a jejich zdůvodnění. Oblasti, na které by bylo vhodné aktivity cílit:

- Řízení HR
- Firemní kultura
- Mezigenerační výměna
- Age management
- Life – Work balance
- Adaptabilita
- Inovace
- Outplacement
- Společná zodpovědnost firem
- Klíčové kompetence
- Podpora zavádění jednotlivých prvků HR managementu:
 - Plánování lidských zdrojů
 - Získávání a výběr pracovníků
 - Řízení pracovního výkonu
 - Rozvoj lidských zdrojů (vč. rozvoje manažerů), motivace, talent management
 - Uvolňování pracovníků (viz outplacement)

d. Jak by měly být koncipovány cíle projektů?

V ideálním případě by při popisu cílů bylo vhodné ustoupit od požadavku na definování SMART cílů, umožnit popis v obecnější rovině. Žadatelé jsou schopni a ochotni dobře popsat, čeho chtějí díky podpoře dosáhnout, jaké jsou v dosažení cílů nyní i do budoucna bariéry. Deskripce cílů ve formě projektového popisu se však zdá být bez externí pomoci realizovatelná jen pro některé organizace, spíše většího typu.

Cíl musí být ze strany organizací stanoven jako jednoznačný, např. růst obrátu, dosažený zisk, udržení zaměstnanců po danou dobu, efektivita mzdových nákladů, míra fluktuace.

e. Co by mělo být považováno za relevantní výstupy projektů?

Popis výstupů, výsledků, dopadu poskytnuté pomoci je nejobtížnější částí pro administraci žádosti organizací. Žadatelé by uvítali šablony, příklady dobré praxe, podporu a poradenství ze strany poskytovatele pomoci. I zde je ovšem riziko, že pokud se organizace „nenajde“ v šabloně, nebude schopna samostatně, bez externí pomoci, definovat výstup projektu. Žadatelům by zejména v oblasti definování výstupů, jejich správného nastavení a provázání s cíli projektu pomohlo poradenství.

Výstupy lze definovat jako číselné údaje vyjadřující změnu, např. o kolik se zvýší zisk, o kolik se sníží fluktuace. Bylo by vhodné navázat na ukazatele, které byly kvantifikovány v rámci situační analýzy (srovnání výchozího stavu a stavu po změně).

Konkrétní kvantifikace výstupů či závazku je pro žadatele problematickou oblastí, zejména z důvodu obav z možného nedodržení a důsledků z toho plynoucích.

Co by mělo být u projektů primárně hodnoceno?

a. Jaké jsou rizikové faktory při zavádění změn v řízení organizace?

- Nesprávné definování potřeby změny
- Nesprávně zvolení činitelé změny a cílová skupina změny
- Nedostatečná komunikace potřeby změny v organizaci tak, aby byli všichni potřební činitelé změny v souladu
- Nesprávné či nedostatečné vyhodnocení změny a její efektivity pro organizaci

b. Jaké jsou rizikové faktory v rámci hodnocení projektových žádostí?

- Nedostatečná znalost hodnotitelů v konkrétním oboru podnikání organizace žadatele, která ovlivní schválení či zamítnutí žádosti
- Subjektivní přístup hodnotitelů, chybějící pravidla pro schválení žádosti známá žadatelům
- Příliš dlouhá doba schvalování žádosti, během které pomine potřeba organizace řešit problém
- Stanovení nesprávně zvolených indikátorů žadatelem v rámci žádosti
- Nejasná problematika neuznatelných nákladů
- Chybějící míra určité volnosti dříve nastavených parametrů žádosti
- Nezkušenost či neschopnost žadatelů správně porozumět požadavkům a formulacím žádosti bez využití externího poradce

c. Na co by se měli hodnotitelé projektů zaměřit nejvíce?

Na základě informací z výzkumu nelze na tuto otázku jednoznačně odpovědět. Respondenti z cílové skupiny podnikatelů neznají pravidla, podle kterých hodnotitelé postupují při hodnocení, nemají představu o tom, jak probíhá proces hodnocení žádosti. Akademici určitou představu mají, ani oni však jednoznačně nedefinovali konkrétní doporučený postup hodnotitele. Z neznalosti věci tak respondenti často apelovali na to, aby hodnotitelé přistupovali k žádosti pozitivně, hledali v ní informace podstatné pro její schválení. Podle názorů respondentů by se měl vyhlašovatel výzvy zasadit o poradenství a komunikační podporu směrem k žadatelům, aby podpořil zájem a odvahu při žádosti o podporu.

Je možné stanovit maximální hranice podpory v závislosti na velikosti firmy?

Podnikatelé, zejména ze středních a malých organizací, prosazují 100% pokrytí řešení problému souvisejícího s řízením lidských zdrojů podporou. Velké organizace jsou připraveny na podporu s ideálně 15% spoluúčastí.

IV. LIMITY A RIZIKA PŘEDLOŽENÝCH ZÁVĚRŮ

Vliv cílové skupiny

- Zjištění a názory obsažené v této analýze mohou být ovlivněny výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílové skupiny, teoreticky mohou být ovlivněny také nevhodně nastavenými parametry pro cílovou skupinu.
- Výsledky zjištěné za oblast Prahy a jejího okolí nemusejí být obecně platné na území celé České republiky.

Vliv metodiky výzkumu

- Údaje zjištěné prostřednictvím diskusních skupin mají charakter kvalitativních poznatků, informace z 3 diskusí nelze spolehlivě kvantifikovat na celou populaci akademiků či podnikatelů, které cílové skupiny reprezentovaly.
- V praxi se osvědčuje údaje zjištěné kvalitativním výzkumem ověřit na větším vzorku respondentů a zmapovat tak, nakolik jsou zjištěné postoje platné v populaci.
- Skupinová dynamika může v pozitivním i negativním smyslu ovlivnit názory a chování respondentů během diskuse. V některých respondentech podněcuje kreativitu, přemýšlení, odezvu na názory ostatních. V některých naopak může vyvolat pocit studu či zábran vyjádřit nesouhlas či odlišný názor, ostých veřejně prezentovat názory, nebo pocit „méněcennosti“ před ostatními, kteří např. pracují ve významnějších organizacích, na vyšších pracovních pozicích.
- Omezená časová platnost zjištěných informací, které jsou aktuální po určitou dobu. Potřeby organizací se v čase proměňují, reagují zejména na vnější faktory podmínek pro podnikání. S jejich změnou, nebo se změnou interní situace, může dojít ke změně potřeb organizace.

Vliv scénáře jako podkladu pro diskuse

- Získat zjištění od cílové skupiny podnikatelů mohla být limitována nedostatečným porozuměním tématu některými jednotlivci, jejich malou informovaností o tématu řízení lidských zdrojů, a tedy nedostatečným zapojením do některých bodů diskuze a tím omezeným množstvím a kvalitě získaných informací.

V. PARAMETRY VÝZKUMU

Cíl výzkumu

- Získání informací o možnostech a zkušenostech cílové skupiny v oblasti zavádění změn v řízení organizací a v rozvoji lidských zdrojů.
- MPSV určilo základní informace o konceptu podpory, ze kterých účastníci FG vycházeli (informace, které respondenti předem obdrželi, viz kapitola Příloha) a které diskutovali. Informace budou využity pro vhodné nastavení podpory změn v řízení organizací a rozvoji lidských zdrojů.
- Témata heslovitě: změny v řízení organizace (age management, zavádění moderních metod řízení, generační výměna).
- Základní informace o konceptu podpory:
 - ▶ Žadatelé/příjemci podpory: podniky a NNO
 - ▶ Typ projektů: soutěžní projekty
 - ▶ Typ výzvy: kolová výzva
 - ▶ Financování: v režimu skutečně vzniklých výdajů s nepřímými náklady, nikoli jednotkové ceny, 15–50 % spoluúčast příjemce (85–50 % dotace)

Cílová skupina

- Zástupci managementu malých, středních a velkých firem (lidské zdroje, exekutiva, jednatele, vlastníci)
- Akademici

Detaily terénního šetření

- Metodika: focus group (FG)
- Počet realizovaných FG: 3
- Počet účastníků: FG s podnikateli 8 + 9 respondentů, FG s akademiky 8 respondentů
- Termín sběru dat: 27.2., 28.2. a 3.3.2017
- Místo konání: Praha
- Délka diskuse: 120 minut
- Poznámka k metodice: Údaje zjištěné prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Číselné údaje by měly být chápány pouze jako dokreslení komentovaných faktů.

VI. PŘÍLOHA

Scénář pro skupinovou diskusi s podnikateli: Podpora koncepčních změn v řízení organizace a rozvoji lidských zdrojů

1. Úvod

- Přivítání, představení agentury a moderátora
- Pravidla diskuze, anonymita, záznam
- Představení respondentů:
 - jméno, pracovní pozice (dle potřeby upřesnit, za co je v organizaci zodpovědný/á), jak dlouho zde pracuje
 - představení organizace – čím se zabývá, jak dlouho je na trhu, kolik má zaměstnanců, jaké pracovní pozice, kdo jsou zákazníci, čím je organizace specifická, charakteristická

2. Identifikace problémů v rámci lidských zdrojů a řízení organizace

- Každý podnikáte v jiném oboru, máte jiné cíle, pro řízení organizace můžete používat různé přístupy, ale pravděpodobně se potýkáte s obdobnými problémy. Byli jste požádáni při telefonickém kontaktu, abyste se dopředu zamysleli nad tím, jaké problémy v rámci řízení organizace, práce s lidskými zdroji a/nebo řešíte
- Pojdme si o těchto problémech nyní povídat – s čím se v posledních letech „perete“, co víte, že ve vaší organizaci nefunguje
- Můžete samozřejmě v rámci diskuse hovořit i o problémech, které se vám podařilo vyřešit, může to sloužit jako ‘best practice’
MOD: jelikož vnější vlivy (ekonomické, politické, legislativní atd.) neovlivníme, berme v úvahu pouze to, co můžete vlastními silami, resp. s něčí pomocí řešit, vyřešit
- Začneme tím, že si jednotlivé problémy postupně představíme, pokusíme se vytvořit typologii problémů a následně se přesuneme k tomu, jak jsou tyto problémy řešitelné, s pomocí jakých zdrojů atd. Budte, prosím, co nejkonkrétnější, hovořte o tom, jakých konkrétních pracovních pozic se problém týká apod.

MOD: Nechejte respondenty postupně představit jednotlivé problémy, doptávejte se, žádejte konkretizaci tak, aby bylo zřejmé:

- Co konkrétně v organizaci nefunguje?
- Jak se to projevuje, s čím to souvisí?
- Jaké to má důsledky, na co všechno to má vliv?
- Kdo všechno do problému vstupuje? Jaká je jeho role v rámci problému?
 - Pracovníci, konkrétní pozice
 - Management
 - HR – *doptat se, jak personální management fakticky funguje – HR oddělení, HR pracovník vs. v organizaci není specialista na HR...*
 - Jaké má postavení v rámci strategického rozhodování o běžném chodu organizace
 - Jaký má vliv, na co
 - K jakým strategickým informacím má přístup
- Jak ‘palčivý’ tento problém pro vás je, tj. do jaké míry jste motivovaní hledat řešení a řešit?
- Je tento problém řešitelný? (s využitím vnitřním zdrojů organizace, s využitím vnějších zdrojů, podpory z veřejných zdrojů)
MOD: Zatím nediskutovat, jak je řešitelný, spíš vést respondenty k uvědomění si, zda je řešitelný
- Pokud byste problém kromě tohoto představení měli doložit nějakými daty, podklady, materiály, analýzami, vykazat, kvantifikovat...co byste mohli použít? Může se jednat opravdu o cokoli (čísla, fotografie...)
 - Co máte k dispozici, relativně snadno a rychle?

- Co byste dokázali vytvořit, obstarat, zjistit za určitých podmínek – co byste k tomu potřebovali? Jaké zdroje, náklady, jaká doba by k tomu byla potřebná?
- Když si to shrneme – jak byste (znovu) definovali váš problém? Jaké téma má řešit?
Jasně, stručně, pregnantně
- Jak byste definovali cíl tak, aby byl:
 - (S) Konkrétní
 - (M) Měřitelný
 - (A) Dosažitelný
 - (R) Realistický
 - (T) Konkrétní v čase, časově ohraničený
- Kdo by byl cílovou skupinou, koho by se změna měla týkat?
- Jaký přínos pro cílovou skupinu by změna měla mít? Jaký konkrétní dopad na rozvoj cílové skupiny?
- Jakým způsobem byste tento přínos, dopad kvantifikovali tak, aby byla změna měřitelná?
- Nyní už víme, jaký je problém, jaký je cíl a kdo je cílová skupina. Pojdme se zamyslet nad možným řešením...Máme tři typy problémů
 - 1/ ty, které jste řešili a vyřešili
 - 2/ ty, které jste řešili a nevyřešili
 - 3/ ty, u kterých jste zatím k řešení nepřistoupili

MOD: Otázky vhodně modifikovat podle toho, zda půjde o 1/2/3 – jak dělali vs. jak by to dělali atd.

- Jak jste řešili, jaká řešení se nabízela, jak uvažovali, postupovali, proč zvolili toto řešení apod.
- Jaké konkrétní aktivity jste si určili
 - Jak jste je definovali
 - Jaké zdroje – vnitřní, vnější
 - Jak jste plánovali rozpočet, náklady na tyto aktivity – jak jste vyčíslili náklady na tyto aktivity, jak jste určili hospodárnost, efektivitu atd.
 - Náklady – jak vyčíslitelné, doložitelné
- Kdo byl zainteresovaný, jaké role v rámci zavádění změn(y)
 - Personální zajištění, realizační tým – jaké pozice
 - Externí zajištění – kdo, jaké náklady
- Co jste v průběhu zavádění změn sledovali, vyhodnocovali – jak bylo možné sledovat proces změny v čase, průběžné hodnocení, úspěšnost
- Jak jste vyhodnocovali – jaká data, podklady, materiály, dokumenty – doložitelnost, kvantifikovatelnost
- Co považujete za klíčové faktory úspěchu
- Co vám nejvíce pomohlo, co se osvědčilo
- Co nejvíce ohrožovalo úspěšné zavedení změny, s jakými překážkami jste se setkávali, co se vám neosvědčilo
- Jakým způsobem jste řešili zapojení všech zúčastněných stran do změny – pracovníci, management, vlastníci
- Reálná, odhadovaná doba potřebná pro realizaci změny, čím/kým ovlivněná
- Když se podíváte zpětně, udělali byste něco jinak, pomohlo by vám něco v tom, realizovat změnu lépe, snadněji, levněji...apod.

3. Podpora moderních metod řízení organizace, řízení změn

- Pokud byste měli možnost pro projekt změny využít podpory z veřejných zdrojů, konkrétně z Evropského sociálního fondu (ESF), který podporuje aktivity jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorbu inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů apod.
- Představte si, že byste se rozhodli požádat o podporu z ESF právě na problémy, o kterých jsme hovořili. Když si to, o čem jsme mluvili, převedeme do základních podkladů pro podání žádosti:

1/ *Situační analýza – analýza popisující vstupní informace o konkrétní situaci, která vyvolala potřebu změn v řízení organizace, potřebu rozvíjet lidské zdroje*

2/ *Popis cílů projektu hlavního, dílčích (SMART cíle) - cíl by měl být konkrétní, reálně dosažitelný v daném čase a za daných podmínek, měřitelný a kvantifikovatelný (procentuálně, početně, apod.)*

3/ *Popis klíčových aktivit projektu (stěžejní jsou systémové prvky, doplňkově může být v aktivitách zahrnuto rovněž vzdělávání, adresné a odůvodněné potřeby pro konkrétní osoby dle pozice v organizaci s obsahovou vazbou na popsanou situaci a stanovené cíle)*

4/ *Popis výstupů, výsledků a dopadu projektu (výstupy budou závazné)*

- Shrnutí – kolik času byste pravděpodobně potřebovali pro zpracování podkladů pro žádost a samotné zpracování žádosti (doba potřebná pro podání žádosti od zveřejnění výzvy)?
- Co by pro vás pravděpodobně bylo nejsnazší na přípravu a co nejobtížnější?
- Co by vám při zpracování podkladů mohlo pomoci? (*netřeba rozebírat požadavek na co největší zjednodušení, které se jeví jako irelevantní*)

4. Shrnutí, závěr

- Je něco, co byste chtěli na závěr dodat, doplnit?

Poděkování, rozloučení

Příloha: Projektový záměr – část Specifikace připravovaného projektu

Účelnost připravovaného projektu

Cíle / očekávané přínosy projektu – kvantifikace cílů	<i>Cíl by měl být konkrétní, reálně dosažitelný v daném čase a za daných podmínek, měřitelný a kvantifikovatelný (procentuálně, početně, apod.).</i>
Cílové skupiny projektu	<i>Pro koho je projekt určen?</i>
Přínosy projektu pro cílové skupiny	<i>Jakou přidanou hodnotu pro cílovou skupinu má projekt mít? Zde uveďte konkrétní popis předpokládaného dopadu na další rozvoj cílové skupiny.</i>
Zdůvodnění potřeby realizace projektu	<i>Uveďte, proč má být projekt realizován, a na jaký problém má záměr reagovat? Které téma má řešit? Jaký bude dopad realizovaného záměru do současné praxe?</i>
Soulad projektu se strategickými cíli (MPSV či jinými relevantními), konkrétní strategický/é dokument/y	<i>Je-li to v daném případě relevantní, uveďte odkaz na konkrétní strategii, s níž korespondují cíle projektu.</i>
Vazba projektu na jiné projekty	<i>Uveďte, zda existuje provázanost na jiný projekt/y, a uveďte, o který/é projekt/y se konkrétně jedná.</i>

Hospodárnost připravovaného projektu

Popis klíčových aktivit projektu včetně jejich celkových nákladů	<i>U každé klíčové aktivity (KA) je nutné specifikovat celkovou výši nákladů na zajištění této KA. Dále je nutné uvést konkrétní výstup každé KA (např. počet proškolených osob). Příklady způsobu stanovení nákladů na konkrétní KA:</i> • KA č. 1 – vzdělávací semináře: celkové náklady 1 000 000 = cena kurzu 5 000 * 2 000 (plánovaný počet účastníků), • KA č. 2 – tvorba publikací: celkové náklady 500 000 = cena za publikaci 50 000 * 10 (plánované množství vytvořených publikací), • KA č. 3 – zajištění administrace projektu: osobní náklady, obsazení realizačního týmu.
--	--

Rozpočet projektu v rozdělení dle jednotlivých kapitol rozpočtu (předpokládané náklady na realizaci projektu)	<i>Uvedte jednotlivé kapitoly rozpočtu dle standardní struktury pro projekty (např. osobní náklady, nákup služeb, nepřímé náklady).</i>
Zdroje financování projektu	<i>Uvedte plánovaný rozpad zdrojů financování – podíl z prostředků EU a podíl ze státního rozpočtu (v %).</i>
Hospodárnost projektu	<i>Prokažte hospodárnost projektu - uveďte, jakým způsobem bude cena klíčových aktivit nastavena, např.: průzkumem trhu, výsledkem veřejné zakázky, vlastní studií, pomocí metody benchmarkingu, apod. Vysvětlete, z jakého důvodu považujete zvolenou variantu za nejvíce hospodárnou.</i>
Předpokládané personální nároky na realizaci projektu (počet členů projektového týmu a plánované pracovní úvazky)	<i>Personální zajištění / realizační tým má být adekvátní pro zajištění plynulé realizace projektu. Postačující je uvést druh pozice (např. finanční manažer, koordinátor projektu, lektor apod.) a počet úvazků pro dané pozice. Do přehledu pozic v realizačním týmu uveďte i ty, které spadají do nepřímých nákladů.</i>
Očekávané náklady po skončení projektu (po dobu udržitelnosti)	<i>Je-li relevantní, vyčíslete očekávané náklady v jednotlivých letech a uveďte, zda budou tyto náklady hrazeny ze státního rozpočtu, nebo z navazujícího projektu financovaného z evropských fondů.</i>

Efektivnost připravovaného projektu

Harmonogram projektu (předpokládaný termín realizace)	<i>Uvedte předpokládaný termín zahájení a ukončení realizace projektu. Je-li to pro projekt relevantní, uveďte v rámci doby jeho realizace také přípravné fáze a závěrečné vyhodnocení klíčových aktivit.</i>
Indikátory výstupů a výsledků projektu	<i>Uvedte zvolené typy indikátorů – výstupů a výsledků a jejich plánované cílové hodnoty.</i>
Potenciální rizika projektu	<i>Popište možná rizika, která mohou ovlivnit realizaci projektu, a uveďte návrhy jejich řešení.</i>

**Scénář pro skupinovou diskusi s akademiky:
Podpora koncepčních změn v řízení organizace a rozvoji lidských zdrojů**

1. Úvod

- Přivítání, představení agentury a moderátora
- Pravidla diskuze, anonymita zpracování výsledků, záznam
- Představení respondentů (jméno, pracoviště, pracovní pozice)

2. Identifikace problémů v rámci lidských zdrojů a řízení organizace

- Zamyšlení nad současným stavem firem/organizací, jaké mají cíle, do jaké míry se je daří plnit, jakou roli hraje vnější prostředí. Pokusme se vytvořit typologii problémů a následně se přesuneme k tomu, jak jsou tyto problémy řešitelné, s pomocí jakých zdrojů atd.
- Jaké trendy, změny nejvíce v současnosti ovlivňují možnost úspěšnosti firem, podnikatelů na trhu? (ekonomika, legislativa, technologické změny aj.)
- Jakým změnám, trendům ve vývoji se musí (umět) přizpůsobit?
- Jaký to má dopad na pracovníky, zaměstnance, na vedoucí pracovníky?
- Jaké nároky jsou kladeny na lidské zdroje v současnosti?
- Jaké postupy v rámci procesu identifikace potřeb změn ve firmě organizace využívají - schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat?
- S jakými problémy se v řízení procesu změn se firmy mohou nejčastěji setkávat? Čím jsou tyto problémy způsobeny, ovlivněny? Co by jim mohlo pomoci?

MOD: jelikož vnější vlivy (ekonomické, politické, legislativní atd.) neovlivníme, berme v úvahu pouze to, co můžete vlastními silami, resp. s něčí pomocí řešit, vyřešit

- Co konkrétně v organizacích nefunguje?
- Jak se to projevuje, s čím to souvisí?
- Jaké to má důsledky, na co všechno to má vliv?
- Kdo všechno do problému vstupuje? Jaká je jeho role v rámci problému?
 - Pracovníci, konkrétní pozice
 - Management
 - HR – *doptat se, jak personální management fakticky funguje*
- Jsou problémy řešitelné? (s využitím vnitřních zdrojů organizace, s využitím vnějších zdrojů, podpory z veřejných zdrojů)
- Pokud by organizace problémy měly doložit nějakými daty, podklady, materiály, analýzami, vykázat, kvantifikovat...co by mohly použít?
 - Co mají k dispozici, relativně snadno a rychle?
 - Co by dokázaly vytvořit, obstarat, zjistit za určitých podmínek – co by k tomu potřebovaly? Jaké zdroje, náklady, jaká doba by k tomu byla potřebná?
- Dokáží organizace definovat cíl tak, aby byl:
 - (S) Konkrétní
 - (M) Měřitelný
 - (A) Dosažitelný
 - (R) Realistický
 - (T) Konkrétní v čase, časově ohraničený?
- Kdo by byl cílovou skupinou, koho by se změna v organizacích měla týkat?
- Jaký přínos pro cílovou skupinu by změna měla mít? Jaký konkrétní dopad na rozvoj cílové skupiny?
- Jakým způsobem tento přínos, dopad kvantifikovat tak, aby byla změna měřitelná?
- Co jste v průběhu zavádění změn v organizacích sledovat, vyhodnocovat - proces změny v čase, průběžné hodnocení, úspěšnost?
- Jak vyhodnocovat – jaká data, podklady, materiály, dokumenty - doložitelnost, kvantifikovatelnost
- Co považujete v organizacích za klíčové faktory úspěchu
- Co nejvíce ohrožuje úspěšné zavedení změny
- Jakým způsobem řešit zapojení všech zúčastněných stran do změny – pracovníci, management, vlastníci
- Reálná, odhadovaná doba potřebná pro realizaci změny, čím/kým ovlivněná

3. Podpora moderních metod řízení organizace, řízení změn

- Uvažují české firmy o možnosti podpory z fondů EU?
- Jak by měla být obecně pravidla pro žadatele a příjemce podpory z fondů EU nastavená, aby o možnosti využití podpory organizace alespoň uvažovaly, zpracovaly žádost atd.?
- Na řešení jakých problémů by tuzemské firmy mohly/měly žádat o podporu z fondů EU, jaké podklady by v rámci žádosti byly/měly být schopny zpracovat? Jak náročná jejich příprava bývá, jak v kontextu žádosti uvažují nebo by měly firmy uvažovat, co dokáží připravit snadněji, co obtížněji?
- Základní podklady pro podání žádosti o podporu z ESF:
 - 1/ *Situační analýza – analýza popisující vstupní informace o konkrétní situaci, která vyvolala potřebu změn v řízení organizace, potřebu rozvíjet lidské zdroje*
 - 2/ *Popis cílů projektu hlavního, dílčích (SMART cíle) - cíl by měl být konkrétní, reálně dosažitelný v daném čase a za daných podmínek, měřitelný a kvantifikovatelný (procentuálně, početně, apod.)*
 - 3/ *Popis klíčových aktivit projektu (stěžejní jsou systémové prvky, doplňkově může být v aktivitách zahrnuto rovněž vzdělávání, adresné a odůvodněné potřeby pro konkrétní osoby dle pozice v organizaci s obsahovou vazbou na popsanou situaci a stanovené cíle)*
 - 4/ *Popis výstupů, výsledků a dopadu projektu (výstupy budou závazné)*

-
- Shrnutí – kolik času by organizace pravděpodobně potřebovaly pro zpracování podkladů pro žádost a samotné zpracování žádosti (doba potřebná pro podání žádosti od zveřejnění výzvy)?
 - Co by bylo nejsnazší na přípravu a co nejobtížnější?
 - Co by při zpracování podkladů mohlo pomoci?

4. Shrnutí, závěr

- Je něco, co byste chtěli na závěr dodat, doplnit?
- Poděkování, rozloučení*

**Informace, které respondenti obdrželi předem,
podle kterých se měli připravit na téma FG**

PODNIKATELÉ

- Zamyšlení nad současným stavem, vývojem vaší firmy, nad tím, jaké máte cíle, do jaké míry se je daří plnit, jakou roli hraje vnější prostředí
- Jaké trendy, změny nejvíce v současnosti ovlivňují možnost uspět firmám, podnikatelům na trhu (ekonomika, legislativa, technologické změny aj.)
- Jakým změnám, trendům ve vývoji se musíte (umět) přizpůsobit
- Jaký to má dopad na pracovníky, vaše zaměstnance, na vás samotné jako osoby, které ve firmě pracují, řídí ji
- Jaké nároky jsou kladené na lidské zdroje v současnosti
- Jaké postupy v rámci procesu identifikace potřeb změn ve firmě využíváte - schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat
- S jakými problémy se v řízení procesu změn nejčastěji setkáváte
- Čím jsou tyto problémy způsobeny, ovlivněny
- Uvažovali jste někdy o možnosti podpory z fondů EU
- Jak by měla být obecně pravidla pro žadatele a příjemce podpory z fondů EU nastavená, abyste o možnosti využití podpory alespoň uvažovali, zpracovali žádost atd.
- Pokud byste se rozhodli požádat o podporu z fondů EU na řešení nějakého problému ve vaší firmě, jaké podklady byste v rámci žádosti byli schopni k danému projektu zpracovat
- Jak náročná by pro vás jejich příprava byla, jak byste v kontextu žádosti uvažovali, co byste dokázali připravit snadněji, co obtížněji

AKADEMICI

- Zamyšlení nad současným stavem firem/organizací, jaké mají cíle, do jaké míry se je daří plnit, jakou roli hraje vnější prostředí
- Jaké trendy, změny nejvíce v současnosti ovlivňují možnost uspět firmám, podnikatelům na trhu (ekonomika, legislativa, technologické změny aj.)
- Jakým změnám, trendům ve vývoji se musí (umět) přizpůsobit
- Jaký to má dopad na pracovníky, zaměstnance, na vedoucí pracovníky
- Jaké nároky jsou kladené na lidské zdroje v současnosti
- Jaké postupy v rámci procesu identifikace potřeb změn ve firmě organizace využívají - schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat
- S jakými problémy se v řízení procesu změn se firmy mohou nejčastěji setkávat
- Čím jsou tyto problémy způsobeny, ovlivněny
- Co by jim mohlo pomoci
- Uvažují české firmy o možnosti podpory z fondů EU
- Jak by měla být obecně pravidla pro žadatele a příjemce podpory z fondů EU nastavená, aby o možnosti využití podpory organizace alespoň uvažovaly, zpracovaly žádost atd.
- Na řešení jakých problémů by tuzemské firmy mohly/měly žádat o podporu z fondů EU, jaké podklady by v rámci žádosti byly/měly být schopny zpracovat
- Jak náročná jejich příprava bývá, jak v kontextu žádosti uvažují nebo by měly firmy uvažovat, co dokáží připravit snadněji, co obtížněji

VII. REALIZÁTOR VÝZKUMU



KONTAKTNÍ OSOBA

Kateřina Tučková
Client Service Manager



+420 606 114 317, +420 225 986 861



tuckova@stemmark.cz

STEM/MARK, a. s.

Chlumčanského 497/5
180 00 Praha 8

www.stemmark.cz



[@stemmark](https://twitter.com/STEMMARK)



slideshare.net/STEMMARK