Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků a pracovnic FLÚ

Verze: 1

Datum: 15. 05. 2023

Cesta k dokumentu: intranet FLÚ – záložka Projekt OP VVV: Rozvoj FLÚ

Obsah

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků a pracovnic FLÚ 1

Výchozí stav rozvoje a vzdělávání ve FLÚ 2

Standardy systému vzdělávání ve FLÚ 7

Odpovědnost za vzdělávání 7

Postup v případě omezených finančních prostředků 7

Roční cyklus vzdělávání 8

Identifikace vzdělávacích potřeb ve FLÚ 8

Plánování vzdělávacích aktivit ve FLÚ 9

Realizace vzdělávacích aktivit 12

Vyhodnocení přínosů vzdělávacích akcí 13

Seznam příloh Standardů systému vzdělávání ve FLÚ 13

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků a pracovnic (dále jen Strategie) stanovuje koncepční rámec pro systematický profesní rozvoj a vzdělávání pracovníků a pracovnic Filosofického ústavu AV ČR (dále jen FLÚ) a poskytuje praktické vodítko pro organizaci vzdělávacích aktivit ve FLÚ.

Cílem rozvoje a vzdělávání ve FLÚ je:

1) podpořit naplňování Strategie FLÚ a dalších strategických a provozních dokumentů, jako jsou Akční plán vypracovaný v procesu HR Excellence in Research Award, Plán rovných příležitostí FLÚ, Etický kodex FLÚ, Strategie rozvoje mezinárodní spolupráce a internacionalizace FLÚ, Strategie Otevřené vědy na FLÚ, Popularizační strategie FLÚ, Interní předpis ke zvyšování institucionální odolnosti ve FLÚ, směrnice ředitele Zásady předkládání návrhů badatelských projektů do Rady pracoviště, Směrnice pro nakládání se zaměstnaneckými díly a další;

2) vytvářet stimulující prostředí pro pracovníky a pracovnice FLÚ a podporovat jejich osobní a profesní růst.

Strategie byla vytvořena na základě zkušeností s realizací vzdělávacích aktivit z období 2020–2023 v rámci projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*. Zohledňuje výsledky šetření mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi během vnitřního hodnocení implementace Human Resources Strategy for Researchers.

Výchozí stav rozvoje a vzdělávání ve FLÚ

Ucelený pohled na poslání, strategickou orientaci, cíle a principy vědecké praxe a hlavní organizační zásady poskytuje Strategie FLÚ; přehledy o činnosti a hospodaření FLÚ poskytují Výroční zprávy; klíčové informace o HR procesech ve FLÚ popisuje Akční plán HR Award. Všechny tyto dokumenty jsou k dispozici na webových stránkách FLÚ.

V letech 2020–2023 proběhla ve FLÚ v souvislosti s projektem *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ* série vzdělávacích aktivit, které pokrývaly širokou škálu dovedností potřebných pro badatelskou činnost, leadership a řízení týmů, komunikaci a prezentaci výsledků vědy, práci s technologiemi a kancelářskými aplikacemi, wellbeing v akademickém prostředí, administraci a management vědy a řadu dalších témat, včetně kurzu angličtiny pro pracovníky a pracovnice hospodářské správy.

Plán vzdělávacích aktivit, připravený v roce 2019 v souvislosti s projektem *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*, byl z důvodu pandemické krize v letech 2020–2022 průběžně transformován, část aktivit byla převedena do online prostředí, část proběhla prezenčně nebo hybridně. Zaměstnancům a zaměstnankyním byla u některých témat nabídnuta možnost e-learningu; některé skupinové aktivity byly nahrazeny individuálními. Díky tomu byly získány cenné zkušenosti se širokým spektrem formátů firemního vzdělávání.

K registraci na školení sloužil převážně interní vzdělávací web, na kterém byli zaměstnanci a zaměstnankyně též informováni o plánovaných školeních. Pozvánky na školení byly dále šířeny na Kolegiích ředitele a formou interní komunikace (e-mail, Slack).

Pracovníci a pracovnice měli možnost aktualizovat svoje vzdělávací potřeby prostřednictvím online dotazníků a v každodenní komunikaci s personálním oddělením; průběžně byly testovány různé

varianty dílčích kroků tvořících celý cyklus vzdělávacích aktivit. Po realizaci každé vzdělávací aktivity byla od účastníků a účastnic získána zpětná vazba a posouzena úspěšnost dané aktivity, relevance tématu, formát vzdělávací aktivity a kvalita lektora či lektorky.

Přehled všech školení je přílohou závěrečné zprávy o realizaci projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*, která je dostupná na intranetu.

Praxe ukázala, že do akademické sféry není možné přenést běžně zavedené zásady firemního vzdělávání, protože charakter práce, očekávané výsledky, styl vedení a leadershipu, způsob financování pracovních úvazků apod. se od ostatních, zejm. komerčních sektorů, značně liší. Získané poznatky byly reflektovány při zpracování standardu systému vzdělávání a v plánu vzdělávacích aktivit.

Následující SWOT analýza shrnuje specifika profesního vzdělávání ve FLÚ, která mají přímý dopad na doporučení obsažená v této Strategii.

Silné stránky	Slabé stránky
Organizační kultura podporující a podněcující celoživotní učení. Vysoká míra samostatnosti badatelů a badatelek se projevuje pozitivně i v jejich profesním rozvoji a vzdělávání. Rozsáhlé zkušenosti nabyté během let 2020–2023 při realizaci vzdělávacích aktivit v souvislosti s projektem *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*. Řada nově zpracovaných interních strategických dokumentů, které ukotvují firemní vzdělávání na míru potřebám FLÚ.	Nedostatek financí pro realizaci vzdělávacích aktivit. Nestabilní financování pracovních pozic v HR, včetně pozice specialisty či specialistky pro vzdělávání a rozvoj. Dlouhodobé podfinancování platů v humanitních a společenskovědních oborech vede badatele a badatelky k nutnosti uzavírat částečné úvazky na více pracovištích. Rozvoj a vzdělávání pak představuje určitou „nadpráci“, na kterou nemají potřebný čas. Projektový způsob financování pracovních úvazků badatelů a badatelek způsobuje fluktuaci vědomostí, dovedností a zkušeností, které v důsledku toho nezůstávají v instituci. Badatelé a badatelky FLÚ se věnují různým oborům a mají různé preference v oblasti dalšího profesního vzdělávání; je obtížné vytvořit jednotný systém vzdělávání, který by pokrýval jejich různorodé potřeby. Spíše konzervativní přístup ke vzdělávání, zejm. k některým metodám a formám. Důraz na individuální přístup; neochota účastnit se skupinových školení. Převládající nedůvěra v potřebnost vzdělávání v oblasti tzv. soft skills. Badatelé a badatelky vyžadují vysokou erudici lektorů a lektorek, jejichž kvalita je často přímo úměrná ceně, což představuje v situaci omezeného rozpočtu velkou výzvu. Výběr dodavatelů vzdělávání, kteří mají potřebné lektorské kompetence a současně vysokou akademickou úroveň, je časově náročný.

Příležitosti	Hrozby
Nové grantové příležitosti financování rozvoje a vzdělávání (OP JAK, OP Zaměstnanost plus, MSCA PF ad.). Možnost spolupráce s dalšími ústavy AV ČR a partnerskými institucemi při realizaci vzdělávacích aktivit. Zpracovaná Strategie umožňuje udržet know-how v instituci v situaci, kdy není k dispozici rozpočet na specialistu či specialistku pro vzdělávání a rozvoj. Kultivace organizační kultury prostřednictvím strategických témat, která vzdělávání a rozvoj pracovníkům a pracovnicím FLÚ přináší (např. genderová rovnost, institucionální odolnost, kybernetická bezpečnost ad.). Příležitost zaměřit se na rozvoj vybraných cílových skupin (například vědkyň, zahraničních pracovníků, vedoucích oddělení apod.) a podpořit tak diverzitu pracoviště. Schopnost většiny pracovníků a pracovnic vyhledávat a realizovat sebeřízené vzdělávání podporuje jejich osobní a profesní rozvoj bez ohledu na stav dostupných finančních prostředků. Významné množství kvalifikovaných a zkušených pracovníků a pracovnic, ochotných sdílet zkušenosti a znalosti ze školení s ostatními.	Vyhledávání nových grantových příležitostí pro financování rozvoje a vzdělávání je časově náročné a vyžaduje další personální zdroje. Nestabilita projektového financování: zkušenost se vzděláváním hrazeným z OP VVV (Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj II) ukazuje, že v případě absence navazujícího operačního programu je ohrožen celý systém vzdělávání v instituci. Neustálé požadavky na prohlubování a rozšiřování kvalifikací přispívají k přetížení akademických i servisních pracovníků a pracovnic a zvyšují pracovní zátěž a nepohodu. Požadavek systematizace firemního vzdělávání přináší zvýšenou byrokratickou zátěž. Riziko pandemie či působení jiné vyšší moci (při realizaci vzdělávacích aktivit v letech 2020–2022 bylo v důsledku pandemie obtížné čelit zvýšené zátěži kvůli nutnosti slaďovat práci a rodinný život; na vlastní rozvoj neměli badatelé a badatelky potřebný čas). Riziko duplicitních vzdělávacích programů se spolupracujícími vysokými školami, které např. doktorandům a doktorandkám rovněž nabízejí rozvoj a vzdělávání.

Klíčové faktory Strategie a zvolený přístup

Cílovou skupinou Strategie jsou zaměstnanci a zaměstnankyně FLÚ působící jak na vědeckých, tak na servisních pozicích.

Zásadní význam pro vzdělávání a rozvoj ve FLÚ mají interní strategické dokumenty, vyjmenované v úvodu této Strategie, které slouží jako výchozí bod pro identifikaci a plánování vzdělávacích potřeb a umožňují vytvořit základní jednotnou koncepci vzdělávání v celé organizaci.

Limitujícím faktorem určujícím podobu Strategie je nedostatek finančních prostředků pro vzdělávání a nestabilita financování HR agendy. Vzhledem k aktuální celospolečenské finanční situaci v humanitních a společenskovědních oborech je možné spoléhat na úhradu vzdělávacích aktivit z rozpočtu instituce pouze v ojedinělých případech. Financování celoústavních vzdělávacích aktivit z grantových prostředků se pro období po skončení projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ* dosud nepodařilo zajistit. V úvahu připadá individuální vzdělávání a rozvoj vybraných badatelů a badatelek z dílčích grantových zdrojů, zavedení interního mentoringu, využívání interního know-how prostřednictvím školení realizovaných vlastními zaměstnanci a zaměstnankyněmi a využívání bezplatně dostupných vzdělávacích aktivit, které nabízejí partnerské instituce.

Strategie musí též zohledňovat specifika cílové skupiny, především fakt, že badatelé a badatelky nemají jednotné potřeby, preferují spíše tradiční metody vzdělávání a individualizovaný přístup na míru jejich situaci a časovým možnostem.

S ohledem na výše uvedené byl při tvorbě Strategie zvolen přístup, který se snaží o situační flexibilitu, minimalizaci rizik identifikovaných ve SWOT analýze, a který klade důraz na dlouhodobou finanční udržitelnost.

Strategie rozvoje a vzdělávání ve FLÚ obsahuje:

1) Standardy systému vzdělávání ve FLÚ

2) Návod pro analýzu vzdělávacích potřeb

3) Plán rozvoje lidských zdrojů pro roky 2023 a 2024

Standardy systému vzdělávání ve FLÚ

Standardy systému rozvoje a vzdělávání FLÚ mají za cíl nastavit základní procesy identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích aktivit, aby byla zajištěna kvalita vzdělávání a jeho efektivita pro pracovníky a pracovnice FLÚ.

Odpovědnost za vzdělávání

Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj nese vedení FLÚ. Koordinaci a plánování vzdělávacích aktivit řídí personální oddělení. V ideálním případě je tato agenda svěřena specialistovi či specialistce pro rozvoj a vzdělávání, což je vhodné zejména vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců a zaměstnankyň ve FLÚ. Náplň práce specialisty či specialistky pro rozvoj a vzdělávání je přílohou č. 1. Personální oddělení spolupracuje s vedoucími oddělení, týmů či projektů na identifikaci vzdělávacích potřeb a navrhuje, organizuje a vyhodnocuje vzdělávací a rozvojové aktivity.

Postup v případě omezených finančních prostředků

Realizace standardů systému vzdělání závisí na dostupnosti finančních prostředků určených na nákup vzdělávacích služeb a na pokrytí osobních nákladů, které jsou spojeny se zajištěním vzdělávacích aktivit. V případě omezených finančních prostředků může být agenda rozvoje a vzdělávání na přechodnou dobu omezena. V takovém případě se personální oddělení společně s grantovým oddělením soustředí na získání prostředků pro financování vzdělávacích aktivit z nových zdrojů, vhodné je preferovat grantová schémata, která nebudou představovat neúměrnou administrativní zátěž.

Personální oddělení může v této situaci nadále zajišťovat nízkonákladové vzdělávací aktivity, jejichž obsahy vyplývají ze strategických dokumentů a představují určitou znalostní bázi, se kterou by měli být zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni bez ohledu na to, jakou pozici ve FLÚ zastávají. Příklady takových vzdělávacích programů jsou popsány v odstavci Plánování vzdělávacích aktivit.

Dále může personální oddělení ve spolupráci s grantovým oddělením zajišťovat rozvoj a vzdělávání vybraných badatelů a badatelek, kteří se připravují na získání grantu, nebo kteří již grant získali a mají vlastní prostředky na vzdělávání, a organizačně podporovat využívání interního know-how prostřednictvím školení realizovaných vlastními zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

V neposlední řadě má personální oddělení funkci interního informačního rozcestníku pro zaměstnance a zaměstnankyně FLÚ, když jde o sdílení informací o vzdělávacích programech bezplatně dostupných na dalších institucích.

Pro přípravu nízkonákladových vzdělávacích aktivit je však nutné počítat s určitým objemem práce. Tuto činnost nelze vykonávat současně s plněním stávajících HR úkolů, aniž by došlo k přeskupení HR činností. V případě nedostatku personálních zdrojů v personálním oddělení je nezbytné přehodnotit a přizpůsobit priority a zaměřit se na ty personální procesy, které jsou pro FLÚ nejdůležitější.

Roční cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání se skládá z několika fází, jako jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávání, vyhodnocování a zhodnocování úspěšnosti a případné revize a aktualizace vzdělávacího plánu na příští období.

Identifikace vzdělávacích potřeb ve FLÚ

Zdroj informací	**Kdo informace identifikuje**	**Příklad vzdělávací aktivity**	**Doplňující poznámky**
Interní strategické dokumenty	Obvykle personální oddělení	Institucionální odolnost Otevřená věda ve FLÚ Nevědomé předsudky ve vědeckém prostředí	Analýzu dokumentů je vhodné provádět min. jednou za 24 měsíců. Výstupem je plán vzdělávacích aktivit určených všem zaměstnancům FLÚ.
Trendy v oboru, příklady dobré praxe, poznatky ze stáží, konferencí apod.	Obvykle servisní oddělení (grantové oddělení, PR specialista, personální oddělení, sekretariát ad.)	Pravidla programu Horizont Evropa Sociální sítě pro akademické pracovníky Zaměstnávání zahraničních pracovníků a pracovnic	Rozhovory, studium dostupných materiálů ad.; probíhá průběžně. Výstupem je plán vzdělávacích aktivit určený jednotlivcům i skupinám zaměstnanců a zaměstnankyním FLÚ.
Požadavky pracovního místa, hodnocení výkonu, změny v legislativě	Obvykle vedoucí oddělení/týmu/projektu	Spisová služba, Verso ad. Nástroje MS Office Aktuality Zákoníku práce	Probíhá průběžně. Výstupem je plán vzdělávacích aktivit určený především jednotlivcům.
Průzkum vzdělávacích potřeb mezi pracovníky a pracovnicemi (dotazníky, fokusní skupiny ad.)	Pracovníci a pracovnice FLÚ	Asertivita Manažerské dovednosti, leadership Prezentační dovednosti	Probíhá jednorázově. Realizovat pouze při finančním zajištění vzdělávacích aktivit.

Osvědčený postup zjišťování vzdělávacích potřeb ve FLÚ popisuje interní dokument Návod pro zjišťování vzdělávacích potřeb, který byl v roce 2022 vypracován jako součást projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*.

Plánování vzdělávacích aktivit ve FLÚ

Vzdělávací aktivity by měly být plánovány s ohledem na akademický rok, tedy s pauzou během letního období, a měly by respektovat pracovní zátěž servisních oddělení během vypjatých období na přelomu roku (uzavírání hospodaření). Zároveň je třeba minimalizovat interferenci s významnými pracovními úkoly, jako je například příprava grantových žádostí a zpráv.

Plánování vzdělávacích aktivit na základě potřeb jednotlivých pracovníků

Ad hoc plánování individuálního rozvoje badatelů a badatelek je zaměřeno na ty, kteří mají k dispozici dílčí grantové zdroje na úhradu služeb spojených s vzděláváním a rozvojem. Personální oddělení ve spolupráci s dotyčným pracovníkem nebo pracovnicí vypracuje individuální rozvojový plán, který následně schvaluje vedoucí oddělení, týmu nebo projektu. Vzor individuálního rozvojového plánu je uveden v příloze č. 2.

Plánování institucionálních vzdělávacích aktivit s grantovým rozpočtem

Vychází ze zadávací dokumentace a pravidel grantové výzvy. Při plánování vzdělávacích aktivit je vhodné brát v úvahu zkušenosti z projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*, kdy vzdělávací aktivity musely být realizovány během krizových období (pandemie, válečný konflikt na Ukrajině), což limitovalo časové možnosti cílové skupiny. Doporučuje se plánovat indikátory, počty zapojených osob a počty školení s velkou mírou opatrnosti a připravit se na možné úpravy v průběhu projektu.

Je také zapotřebí zajistit dostačující kapacitu personální oddělení, neboť administrativní zátěž může být vysoká; úvazek 0,5 FTE specialistky pro rozvoj a vzdělávání byl v projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ* vzhledem k objemné administrativně hraniční.

Plánování institucionálních vzdělávacích aktivit s omezenými finančními prostředky

V situaci omezených finančních zdrojů je vhodné plánovat nízkonákladové kurzy. Jejich výhodou je, že tematicky vycházejí z interních strategických a provozních dokumentů a ve většině případů je lze zajistit interním lektorem či lektorkou. Pouze v několika případech (např. spolupráce s médii a prezentace badatelských výsledků) je nutné využít lektora či lektorku, kteří mají zkušenosti z praxe v mediálním prostředí a mají schopnost přiblížit specifika práce novinářů a jejich očekávání od badatelů a badatelek.

Zároveň je třeba počítat s tím, že v mnoha tématech (např. institucionální odolnost, kybernetická bezpečnost) dochází k rychlému vývoji a je nezbytné vzdělávací obsah průběžně aktualizovat.

Celoústavní vzdělávacích aktivity pro následující rok je vhodné plánovat v posledním kvartále předcházejícího roku, aby byl dostatek času na koordinaci všech potřebných kroků a zajištění potřebných prostředků. Pro plánování skupinových vzdělávacích aktivit se osvědčila období září až listopad a březen až květen.

Seznam nízkonákladových celoústavních vzdělávacích aktivit

Název dokumentu	Číslo	Vzdělávací obsah	Cílová skupina	Dodavatel	Cena
Akční plán HR Excellence in Research Award	1	Náborová politika ve FLÚ	Vedoucí	Personální odd.	Zdarma
	2	Pracovní podmínky a benefity ve FLÚ	Noví pracovníci a pracovnice	Personální odd.	Zdarma
	3	Základní pravidla zahraničních pracovníků ve FLÚ	Řešitelé projektů, vedoucí	Euraxess	Zdarma
Plán rovných příležitostí FLÚ	4	Nevědomé předsudky v akademickém prostředí	Vedoucí a všichni, kdo mají o problematiku zájem	NKC Gender a věda	Zdarma
	5	Problematika nevhodného chování	Vedoucí a všichni, kdo mají o problematiku zájem	Zatím nebylo realizováno	Do 5 tis. Kč
Etický kodex FLÚ	6	Akademická integrita ve FLÚ	Všichni pracovníci a pracovnice FLÚ	Některý z dříve využitých lektorů či lektorek	Do 10 tis. Kč
Strategie rozvoje mezinárodní spolupráce a internacionalizace FLÚ	7	Možnosti financování mobilitních projektů	Žadatelé a žadatelky o grant, vedoucí, asistentky a asistenti	Grantové oddělení	Zdarma
Strategie Otevřené vědy na FLÚ	8	Otevřená věda a požadavky poskytovatelů dotací	Žadatelé o grant, řešitelé projektů, vedoucí	Některý z dříve využitých lektorů či lektorek	Cca 5 tis. Kč
Popularizační strategie ve FLÚ	10	Spolupráce vědců a vědkyň s médii: Jak prezentovat výsledky vědy ve veřejném prostoru	Žadatelé a žadatelky o grant, řešitelé či řešitelky projektů	Zatím nebylo realizováno	Do 20 tis. Kč
Interní předpis ke zvyšování institucionální odolnosti ve FLÚ	11	Institucionální odolnost	Všichni pracovníci a pracovnice FLÚ	Asociace pro mezinárodní otázky	Do 5 tis. Kč
Zásady předkládání návrhů badatelských projektů do Rady pracoviště	12	Informační den grantové kanceláře	Žadatelé a žadatelky o grant, řešitelé či řešitelky projektů	Grantové oddělení	Zdarma
Směrnice pro nakládání se zaměstnaneckými díly	13	Autorská práva a duševní vlastnictví ve vědecké praxi	Badatelé a badatelky	Centrum transferu technologií AV ČR	Zdarma

Plánování rozvoje pro jednotlivé skupiny

Pracovníci a pracovnice FLÚ představují z hlediska rozvoje a vzdělávání vysoce heterogenní cílovou skupinu. Vzhledem k rozmanitosti výzkumných oblastí a specializací jednotlivých badatelů a badatelek FLÚ i v rámci jednotlivých oddělení je náročné nalézt shodu v potřebách rozvoje a vztáhnout ji na celou skupinu kariérního zařazení. Je též nutné počítat s tím, že badatelé a badatelky mají odlišné výchozí znalosti a dovednosti, a to i v rámci stejné kategorie, zásadní rozdíl je dán např. ne/účastí na zahraničních mobilitách.

Plánování rovněž ztěžuje skutečnost, že řada badatelů a badatelek má ve FLÚ pouze malý grantový úvazek a jejich hlavní profesní rozvoj probíhá v jiné instituci, například na univerzitě, ve školství nebo na jiném výzkumném ústavu. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům se jako účelné jeví podporovat systematický rozvoj pracovníků a pracovnic s úvazkem minimálně 0,5 FTE.

Pro efektivní plánování rozvojových aktivit je důležité tuto rozmanitost zohlednit a nabízet flexibilní a individualizovaný přístup. Navržené strategie rozvoje tedy primárně slouží jako orientační vodítko pro personální oddělení, je možné je upravovat a přizpůsobovat konkrétním potřebám a situacím v organizaci.

Strategie rozvoje badatelů a badatelek zařazených do třídy V1 (odborný pracovník) a V2 (doktorand)

FLÚ není univerzitní pracoviště; doktorandi a doktorandky zaměstnaní ve FLÚ obvykle pracují s nižším úvazkem a jejich profesní rozvoj se odehrává v rámci doktorského studia. Vzhledem k tomu, že doktorské studium zahrnuje v kurikulu často různé soft-skills tréninky, mentoring a akademické psaní, není nutné tyto vzdělávací aktivity duplikovat a specificky plánovat. Vhodnější je zaměřit se na potřeby FLÚ a nabízet vzdělávací programy věnované např. nakládání se zaměstnaneckými díly, projektovým návrhům či pravidlům Otevřené vědy ve FLÚ.

Strategie rozvoje badatelů a badatelek zařazených do třídy V3 (postdoktorand), V4 (vědecký asistent) a V5 (vědecký pracovník)

Kariérní rozvoj této skupiny by měl být zaměřen na podporu při získávání grantů a financování výzkumu, obecně rozvojový mentoring, rozvoj dovedností pro prezentaci vědeckých výsledků, rozvoj znalostí metod a nástrojů vědeckého výzkumu a na podporu v získání dovedností v oblasti řízení projektů. Dále je vhodné nabízet vzdělávací programy podporující strategické cíle instituce, uvedené na str. 9.

Strategie rozvoje badatelů a badatelek zařazených do třídy V6 (vedoucí vědecký pracovník) a rozvoje pro vedoucí oddělení, týmů a projektů

Kariérní rozvoj této skupiny by měl být zaměřen na identifikaci individuálních kompetencí a stanovení cílů pro jejich rozvoj. Vhodné je zaměřit s na dovednosti pro mentoring, leadership, řízení týmů a projektů a podporu komunikace.

Strategie rozvoje pracovníků a pracovnic servisních útvarů

Pracovníci a pracovnice servisních útvarů se starají o různorodé agendy a působí na pozicích v různých týmech (sekretariát, asistenti a asistentky vědeckých oddělení, PR specialistka, personální oddělení, IT oddělení, grantové oddělení, hospodářská správa, knihovna, nakladatelství a další), takže mají odlišné dílčí potřeby. Vzhledem k internacionalizaci FLÚ se u všech pracovníků a pracovnic servisních útvarů

předpokládá znalost angličtiny na komunikační úrovni a dále znalost kancelářských aplikací (zejména MS Office) a interních systémů.

Další profesní vzdělávání pro technicko-hospodářskou správu řeší vedoucí daného útvaru. Jedná se o prohlubování a rozšiřování kompetencí spojených s agendou finančního řízení, účetnictví, mzdových předpisů, spisové služby apod. Pracovníci a pracovnice technicko-hospodářské správy se těchto školení účastní zejm. ve druhé polovině roku, kdy jsou známy úpravy příslušných právních předpisů pro nadcházející rok.

Realizace vzdělávacích aktivit

Check-list

Check-list při organizaci vzdělávacích aktivit, využívaný v rámci projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*, je k dispozici jako příloha č. 3.

Dodavatelé

Seznam osvědčených vzdělávacích aktivit, které proběhly v rámci projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ*, včetně obvyklých cen a adresáře dodavatelů, je k dispozici jako příloha č. 4.

Forma konání

Vzhledem k tomu, že část badatelů či badatelek pracuje z domova nebo je na výjezdech, je vhodné vždy nabízet hybridní výuku, s možností připojit se online a případně zaznamenat a zpřístupnit záznam na intranetu nebo na neveřejném YouTube kanálu FLÚ, pokud k tomu lektor či lektorka a účastníci nebo účastnice svolí.

Na základě zkušenosti s organizací vzdělávání v rámci projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků FLÚ* lze konstatovat, že badatelé a badatelky upřednostňují tradiční formu výuky, jako je přednáška s diskuzí, workshop, seminář, individuální konzultace, před interaktivní výukou typu hraní rolí, simulační hry, skupinová práce.

Pro rozvojová a citlivá témata (asertivita, řešení konfliktů, mentoring) je vhodné zvážit individuální formát nebo externí školení, které zajistí bezpečné prostředí pro sdílení.

Termín konání

Badatelé a badatelky upřednostňují vzdělávací aktivity v kratších časových úsecích (nikoliv celý pracovní den), optimálně v délce 2-3 hodiny. Preferovanými dny jsou úterý a čtvrtek, tzv. ústavní dny.

Vzdělávací aktivity není vhodné pořádat pozdě odpoledne, aby z nich nebyli vyloučeni rodiče malých dětí.

Komunikace

Pozvání na vzdělávací akci je nutné rozeslat interní komunikací s dostatečným předstihem, ideálně měsíc předem, neméně nejpozději 14 dní předem. Jeden den předem je vhodné zaslat emailem upomínku s praktickými informacemi (program, místo, čas, event. odkaz na online setkání).

K registraci na akci je vhodné použít email s dotazníkem (např. Google Forms). Naopak méně vhodný způsob pozvánky je pouhý email a komunikační platforma Slack. V minulosti se také ukázalo, že samostatná vzdělávací webové stránka, i když je intuitivně nastavena, není účinným nástrojem pro registraci. Pracovníci a pracovnice FLÚ si na tuto platformu nezvykli, registraci často nedokončí a informace na stránce nekontrolují.

Vyhodnocení přínosů vzdělávacích akcí

Hodnocení vzdělávací akce je důležitou součástí zajištění kvality vzdělávání. Účinným způsobem sběru zpětné vazby od účastníků a účastnic je zasílání hodnoticího dotazníku (např. pomocí Google Forms) den po skončení akce. Šablona evaluačního formuláře je k dispozici jako příloha č. 5.

Dále je nutné sledovat a vyhodnocovat plnění individuálního rozvojového plánu. Pro tento účel se osvědčily osobní rozhovory mezi personálním oddělením a zaměstnancem nebo zaměstnankyní. Tyto rozhovory se provádějí obvykle jednou za půl roku, maximálně jedenkrát ročně. Během rozhovoru se hodnotí plnění cílů a diskutuje se o dalších krocích a možnostech dalšího rozvoje.

Po získání dat z hodnoticího dotazníku či rozhovoru je nutné provést analýzu, získané informace vyhodnotit a přizpůsobit obsah a průběh dalších aktivit potřebám a očekáváním účastníků, resp. FLÚ.

Seznam příloh Standardů systému vzdělávání ve FLÚ

Příloha 1 Náplň práce specialisty či specialistky pro rozvoj a vzdělávání

Příloha 2 Vzor individuálního rozvojového plánu

Příloha 3 Check list při organizaci vzdělávacích aktivit

Příloha 4 Vzor evaluačního formuláře

Příloha 1 Náplň práce specialisty či specialistky pro rozvoj a vzdělávání

1. Návrh, příprava, realizace a hodnocení vzdělávacích aktivit pro zaměstnance v souladu se Strategií rozvoje a vzdělávání FLÚ.
2. Identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb zaměstnanců FLÚ. Spolupráce s vedoucími oddělení, týmů a projektů na tvorbě rozvojových plánů zaměstnanců FLÚ.
3. Zajištění informovanosti zaměstnanců FLÚ o aktuálních vzdělávacích příležitostech.
4. Spolupráce s dalšími interními týmy na přípravě, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích projektů.
5. Vedení dokumentace související s oblastí rozvoje a vzdělávání, reportování a sledování rozpočtu vzdělávacích aktivit.
6. Komunikace s dodavateli a externími partnery v oblasti vzdělávání a rozvoje.
7. Sledování trendů a novinek v oblasti vzdělávání a rozvoje a jejich aplikace ve FLÚ.
8. Návrhy na aktualizaci Strategie rozvoje a vzdělávání v souladu s měnícími se potřebami FLÚ.
9. Vlastní rozvoj a vzdělávání.

Filosofický ústav AV ČR, v. v. i.

Individuální plán rozvoje kariéry

Jméno:
Pracovní pozice ve FLÚ:
Oddělení:
Vedoucí:
Individuální plán rozvoj kariéry je vypracován v souvislosti s řešením projektu:
Tento plán je vypracován pro období:
Verze plánu:
Podpůrný dokument pro vypracování: • Strategie rozvoje a vzdělávání ve FLÚ

Pokyny zvýrazněné šedou barvou před odevzdáním vymažte.

Doporučený rozsah individuálního plánu rozvoje kariéry jsou 2-3 strany textu.

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)
1. Jaké jsou Vaše dlouhodobé profesní a kariérní cíle? *Zde uveďte informace týkající se vašich dlouhodobých pracovních zájmů a kariérních cílů. Můžete zde též popsat zamýšlený vertikální či horizontální kariérní posun; předpokládané budoucí publikace; zamýšlenou účast na konferencích, na projektech, v mezinárodních spolupracích, zahraničních pobytech, diseminačních a komunikačních aktivitách apod.*

Krátkodobé cíle (1–3 roky)
2. Rozvoj a vzdělávání: identifikujte znalosti a dovednosti, na jejichž rozvoj se chcete soustředit. *Zde v několika bodech vyjmenujte rozvojové oblasti, které pro svůj profesní rozvoj považujete za důležité. Následující okruhy rozvojových oblastí slouží pro inspiraci:* *1. Rozvoj znalostí souvisejících se **strategickými dokumenty FLÚ**: Plán rovných příležitostí FLÚ, Etický kodex FLÚ, Strategie Otevřené vědy na FLÚ, Směrnice pro nakládání se zaměstnaneckými díly, Interní předpis ke zvyšování institucionální odolnosti ve FLÚ ad.*

2. *Rozvoj znalostí v oblasti **nových technologií a digitálních nástrojů v SSH,** například bibliografické manažery, vědecké databáze, digitální zpracování a analýza textu, práce s velkými daty, vizualizace dat atd.*
3. *Rozvoj obecných **digitálních dovedností**, zejm. balíků nástrojů MS Office, spolupráce online, videokonferenčních nástrojů atd.*
4. *Rozvoj **jazykových dovedností**, zejm. češtiny pro cizince, angličtiny pro psaní akademických textů.*
5. *Rozvoj dovedností v oblasti **projektového řízení**, včetně plánování a řízení individuálních i týmových projektů.*
6. *Rozvoj dovedností v oblasti komunikace a **popularizace vědeckých výsledků**, včetně schopnosti psát popularizační články, komunikovat s médii a propagovat výsledky výzkumu veřejnosti.*
7. *Rozvoj **osobnostních dovedností**, zejm. zvládání stresu a prevence syndromu vyhoření.*

3. Akční plán a potřebná podpora

Naplánujte kroky, jak identifikované znalosti a dovednosti získat.
Inspirovat se přitom můžete Strategií rozvoje a vzdělávání FLÚ, která obsahuje i příklady již realizovaných vzdělávacích aktivit.
Uvést můžete vzdělávací aktivity typu školení, e-learning, webinář, workshop, mentoring, koučování, networkingové aktivity, řízené sebevzdělávání apod.
Promyslete, zda preferujete osobní či online kurz, skupinový či individuální formát, vzdělávání na pracovišti či v učebně atd.
Odhadněte, kolik času chcete jednotlivým krokům věnovat, stanovte si termíny.
Ve spolupráci s grantovým a personálním oddělením naplánujte, jaké finanční zdroje a podporu budete potřebovat, aby bylo Vaše úsilí úspěšné.

Datum & podpis badatele/badatelky

Datum & podpis nadřízeného/nadřízené

Check list při organizaci vzdělávacích aktivit

Příloha 3 ke Strategii rozvoje a vzdělávání Filosofického ústavu AV ČR

Název školení	Průzkum trhu	Dodavatel	Datum	Objednávka Verso	Zálohová faktura	Prostory	Program	Nabídka zaměstnancům (Slack, e-mail…)	IT a technika	Občerstvení	Reminder účastníkům	Zoom link	Prezenční listina	Konečná faktura	Evaluace	Zpracování záznamu	Certifikáty
Příklad vyplnění: Školení IT bezpečnosti	ano	Digiskills	31.03.2023	ano	není	Zasedací místnost Jilská	hotovo	Slack, Kolegium, e-mail, Rukověť badatele	domluveno	není	poslán 29. 3.2023	poslán	hotovo	hotovo	hotovo	hotovo	DOPLNIT

Příloha 5 Vzor evaluačního formuláře

Název projektu:

Název školení
Jméno lektora:
Datum realizace:

* Označuje povinnou otázku

1. E-mail *

2. Jméno a příjmení účastníka: *

3. Získal/a jste školením nové vědomosti/dovednosti? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Prosím zvolte odpověď:				

4. Zvýšilo, prohloubilo či rozšířilo školení úroveň Vašich vědomostí/dovedností? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Prosím zvolte odpověď:				

5. Jak v práci využijete vědomosti a dovednosti, které jste na školení získal/a? Popište, prosím, několika větami. *

6. Vyhovoval Vám lektor a jeho způsob výkladu?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Prosím zvolte odpověď:	◯	◯	◯	◯

7. Zde můžete napsat svůj komentář k lektorovi.

8. Zde můžete napsat celkové hodnocení školení.

Zájem o další vzdělávání

9. V současné době připravujeme školení na období xxx, uvítáme proto informaci, o která další školení byste měl/a zájem.

Za personální oddělení děkuje a srdečně zdraví xxx (e-mail, telefon).

Tento dokument vznikl jako součást projektu *Rozvoj prostředí pro profesní růst pracovníků Filosofického ústavu AV ČR*, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/18_054/0014626, který je spolufinancován Evropskou unií.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY