

text/foto: PhDr. Dana Veselská, Ph.D.

Příklady z praxe:

podpora vzdělávacích a tréninkových programů pro zaměstnance muzeí z finančních prostředků Evropské unie

Možná pro někoho překvapení, ale pro jiného drsná realita – ekonomická krize může přivést k výpovědi pro přebytečnost i muzejníka. Zdá se to být paradoxem, vřdyť z většiny našich muzeí zní stále nářky nad permanentní podzaměstnaností, pravdou však je, že pokud se finančních prostředků na provoz nedostává, je propouštění v očích mnoha muzejních managerů první, a někdy bohužel i jedinou náplastí na rány uštědřované hrozícím deficitem. Muzejní pracovník ohrožený výpovědí se tak na trhu práce dostává do velmi nezáviděníhodné role – mnohdy vysoce specializovaný odborník (ale kolik fabrik v okolí zaměstná restaurátora nebo muzeologa), často nechráněný zákonem, děti ještě nemá, nebo už poněkud odrostlejší, a kolem tisíce lidí řešících stejný problém – co teď? Zatím jen poměrně málo, ale přesto již některá naše muzea objevují možnosti, jak svým pracovníkům ohroženým na trhu práce pomoci podporou z fondů Evropské unie prostřednictvím tematických a operačních programů sledujících cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Zatímco regiony mohou využít v rámci cíle Konvergence tematický program *Lidské zdroje a zaměstnanost*, v Praze jde o realizaci operačního programu Praha Adaptabilita v rámci cíle *Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost*.

Jaká úskalí, ale i výhody realizace projektu a podporu vzdělávacích a tréninkových programů pro zaměstnance i zaměstnavatele přináší, bychom rádi přiblížili na příkladu projektu, který jsme v letech 2012–2013 realizovali v Židovském muzeu v Praze. Poté, co po překotném nástupu ekonomické krize na sklonku roku 2008 a jejím okamžitým dopadu na naše příjmy (z nichž 95 % získáváme přímo na pokladnách muzejních expozic), opustilo naše řady v průběhu roku a čtvrt a dvou reorganizací téměř 15 % našich kolegů, jsme i my začali uvažovat, zda neexistuje nějaká možnost, jak pomoci

omezit rizika pro vysoce specializované zaměstnance, které se nám na pracovních pozicích zatím podařilo udržet, ale jejichž budoucnost nebylo, na základě vleklé ekonomické stagnace celého sektoru zážitkové ekonomiky, turismu a kultury, možné jednoznačně predikovat. Při ověřování situace v rámci existujících projektových programů pro region Hl. města Prahy jsme zjistili, že celá řada velkých pražských zaměstnavatelů, jak státních, tak soukromých, napříč odvětvími využívá k podpoře svých zaměstnanců první prioritní osu *Operačního programu Praha Adaptabilita (OPPA)* zaměřenou na podporu rozvoje znalostní ekonomiky. Poskytovateli finanční podpory v rámci tohoto programu jsou Evropský sociální fond a Hl. město Praha.

Po vyhodnocení předpokladů jednotlivých administrativních celků muzea úspěšně naplnit kritéria žádosti (nejméně 10 podpořených osob splňujících podmínky pro zařazení do projektu: mladí zaměstnanci ve věku do 30 let, starší zaměstnanci ve věku nad 50 let a zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené nebo do 1 roku po návratu z ní, nejméně celková podpora 1 milion Kč) jsme se rozhodli připravit žádost zaměřenou na nejspecializovanější část muzejního provozu vůbec – na odbor spravující muzejní sbírky. Projekt, podaný v rámci čtvrté výzvy OPPA pod číslem CZ.2.17/1.1.00/34387, jsme nazvali dost možná neatraktivně: *Zvýšení konkurenceschopnosti projektové skupiny pracovníků odboru sbírek Židovského muzea v Praze náležejících do skupin zaměstnanců ohrožených na trhu práce realizací vzdělávacího programu*, důležitější však pro nás bylo, že z celkem 21 přepočtených pracovníků odboru muzejních sbírek splňovalo kritéria pro přímé zařazení do projektu 12 zaměstnanců, další 4 potenciační účastníci se nacházeli v různé fázi plnění svých rodičovských povinností a jevilí o účast na projektu značný zájem.

Plánovali jsme, že v průběhu 22 měsíců (od zahájení řešení projektu 1. 3. 2012 do 31. 12. 2013) se nám podaří do projektu úspěšně zapojit až 16 pracovníků splňujících programová kritéria zařazení. Projekt jsme vytvářeli sami, bez podpory specializovaných agentur, přímo na míru cílové skupině zaměstnanců, tomu byla přizpůsobena jak etapizace jednotlivých klíčových aktivit, tak jejich obsah a harmonogram. Obsah projektu vznikl za přímé účasti zaměstnanců, kteří se aktivně podíleli na formování naplně jednotlivých klíčových aktivit nebo kurzů. Po zkušenostech, které máme, můžeme říci, že připravujeme-li rozsáhlý program aktivit pro zaměstnance, nikoliv např. pro evidované uchazeče, musíme mít na zřeteli i některé triviality, které však mohou ve výsledku úspěšnou realizaci projektu ovlivnit: velmi důležité se např. ukázalo uvážlivé rozdělení plánu realizace jednotlivých klíčových aktivit v rámci kalendářního roku, s respektem k zákonitostem nejen muzejního provozu – např. obtížně laditelné termíny dovolených v létě (ovlivněné ještě k tomu vrcholící turistickou sezónou, kdy se v muzeu využije každá volná ruka navíc) či problematická realizace čehokoliv smysluplného v prosinci. Stejně tak důležitými se staly důkladně promyšlené a s lektory projednané způsoby hodnocení úspěšného absolutoria konkrétních aktivit: přeci jen podpořené osoby jsou zaměstnaní lidé a ne děti školou povinné, primárně musí chodit do práce, na plnění domácích úkolů nemohly mít v průběhu realizace projektu čas a hodnocení tedy nemohlo akcentovat aktivity realizované mimo vytyčené kurzy.

Náš projekt cílil nejen na rozvoj obecných dovedností členů projektové skupiny (jazyková průprava, počítačová gramotnost, administrativní dovednosti), ale především prostřednictvím individuálních vzdělávacích kurzů přizpůsobených struktuře a specifickým potřebám profesních skupin



Leštění a pokládání zlata pod dohledem lektora

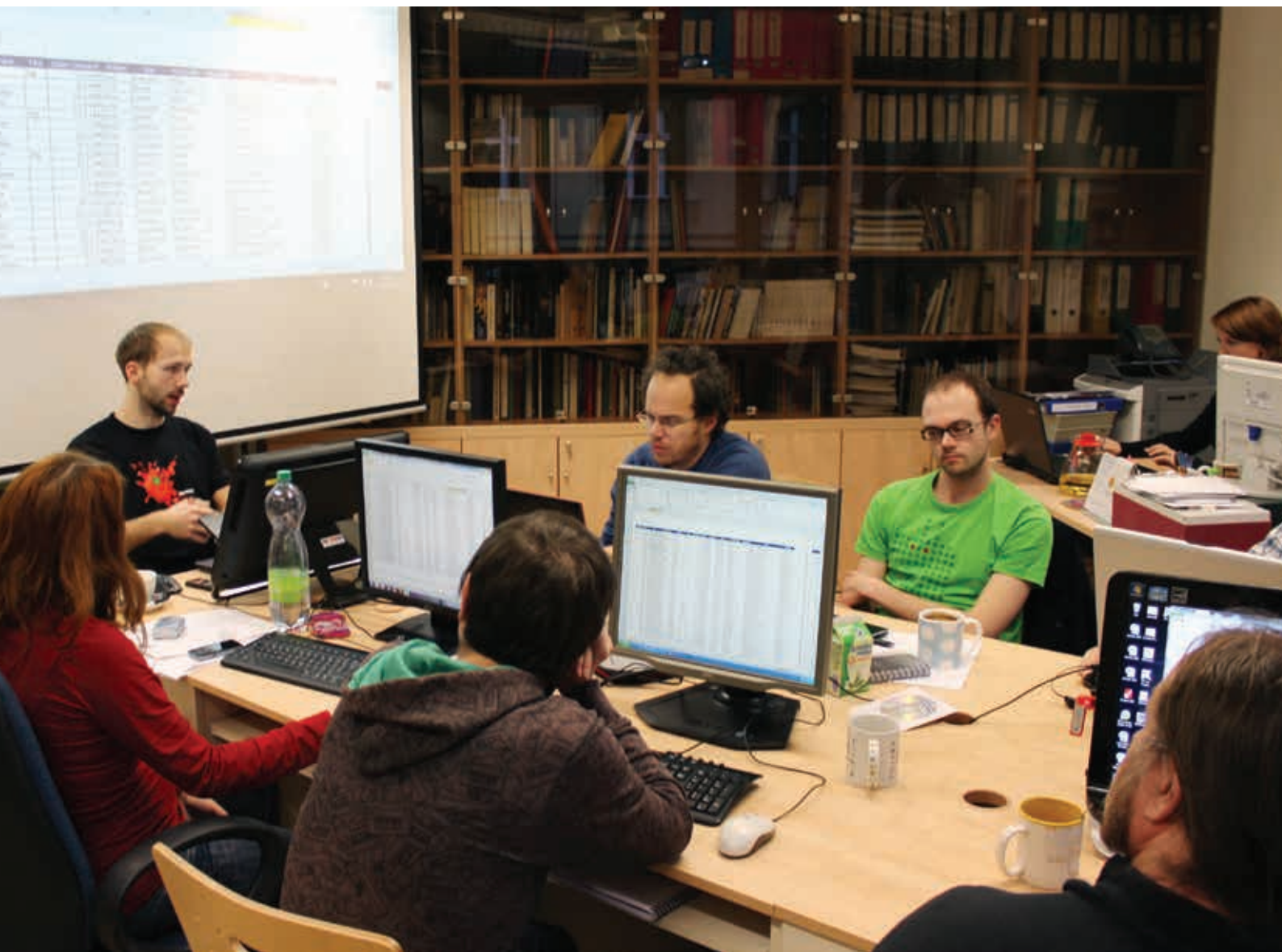
v projektu zastoupených (restaurátoři, konzervátoři, fotografové) předpokládal rozvoj dovedností na trhu práce zcela unikátních nebo špatně dostupných (např. restaurování fotografie, mikroskopování, pozlacování, fotografování v nepříznivých podmínkách, ovládnání programů pro digitalizaci kulturního dědictví atd.). Poté, co jsme absolvovali všechna školení organizovaná Magistrátem hl. města Prahy a viděli, jaký je o podporu z OPPA zájem, jsme si moc nevěřili, vždyť do naší prioritní osy a podprogramu se nakonec v rámci čtvrté výzvy přihlásilo 244 projektů. Postupně jsme se však prokousali všemi hodnotícími koly a skončili na 34. místě (podpořeno bylo celkem 42 projektů). I když byly námi žádané prostředky mírně sníženy, nakonec jsme získali pro projekt podporu ve výši 1 158 766 Kč.

Realizace projektu probíhala bez větších obtíží, řešení bylo zahájeno v březnu 2012 vybudováním výukového pracoviště přímo

v naší administrativní budově na Praze 1. Pak již v rychlém sledu pokračovalo zahájení realizace dalších klíčových aktivit tvořených blokovými či průběžnými kurzy. Aktivity na sebe částečně navazovaly, některé se překrývaly, vždy ale šlo o jejich rozumné rozvrstvení tak, aby poměrně uzavřená projektová skupina byla schopna absorbovat výuku a plnit vytyčené cíle. Harmonogram projektu prošel v průběhu řešení jen kosmetickými úpravami, v mezích únosných změn se nám dařilo držet také rozpočet projektu. Při školeních souvisejících s přípravou projektu a organizovaných Magistrátem hl. města Prahy jsme dávali dobrý pozor, a proto se nám podařilo v rámci řešení projektu vyhnout realizaci složitých zadávacích řízení, protože náklady na služby v našem případě nepřekročily 400 000 Kč. Tím jsme také udrželi přímou kontrolu nejen nad výběrem dodavatelů konkrétních kurzů, ale nemuseli jsme s nimi ani při změnách výuky, lektorů, výukových časů či výhradách

k průběhu kurzu nebo k osnovám jednat prostřednictvím zprostředkovatelské firmy. Protože máme interně kvalitně zpracovaný a velmi přísně dodržovaný systém interního poptávkového řízení na zjištění ceny zakázky, byli jsme schopni kvalitně reagovat i na dodatečný požadavek poskytovatele dotace na doložení způsobu hledání nejvýhodnější ceny dodávek u již realizovaných kurzů.

Z hlediska dalšího vzdělávání muzejních pracovníků bychom rádi zdůraznili obsahově velmi zajímavou klíčovou aktivitu č. 7, v jejímž rámci byly realizovány kurzy *Fotografování ve ztížených podmínkách*; *Restaurování fotografie*; *Mikroskopování a Pozlacování*. Do přípravy těchto specifických kurzů se aktivně zapojily podpořené osoby. Každý z kurzů měl svého garanta v rámci projektové skupiny, který komunikoval s lektorem při přípravě obsahu kurzu, zajištění materiálu a pomůcek,



Z kurzu administrativních dovedností

při organizaci kurzu a při realizaci metodických a výukových příruček (inovativních produktů, které patří mezi zvlášť hodnocené výstupy projektů podpořených v rámci OPPA). Pro účely těchto kurzů bylo po dohodě s lektory v rámci finanční dotace doplněno některé potřebné vybavení. I pro další práci (po skončení projektu jsme tak získali mikroskopy, elektrická gumovadla, sady fotografických osvětlovacích těles Gemini či počítačový program Olympus Quick PHOTO MICRO). V rámci rozpočtu projektu byl hrazen také výukový materiál, což bylo důležité především u kurzů *Pozlacování* a *Restaurování fotografie*. Kurzy této klíčové aktivity realizovali velmi kompetentní lektoři, s nimiž jsme spolupracovali přímo, v rámci Dohod o provedení práce. Kurz *Foto-*

grafování ve ztížených podmínkách realizoval Ing. Zdeněk Rérych, *Restaurování fotografií* učila Ing. Petra Vávrová, Ph.D., *Mikroskopování* zajistila Ing. Marie Benešová a kurz *Pozlacování* proběhl pod vedením Jana Staňka. Je škoda, že několik míst v těchto kurzech, rezervovaných pro matky na mateřské dovolené, nebo pro zaměstnance rodiče, nebylo nakonec využito kvůli absenci hlídání nebo nemoci dítěte, a na poslední chvíli již nebylo z provozních důvodů možné jejich místa obsadit jinými zájemci (o tuto skupinu kurzů byl na pracovišti mimořádný zájem). Tyto důvody představují obecné a často podceňované projektové riziko, pokud počítáme s větším zapojováním zaměstnanců – rodičů do pravidelných i nepravidelných projektových aktivit.

Velký zájem v rámci projektové skupiny vzbudila také klíčová aktivita č. 9 *Ověření získaných dovedností prostřednictvím stáží na zahraničních odborných pracovištích*, pro jejíž úspěšnou realizaci byly samozřejmě důležité také jazykové předpoklady účastníků. Osvědčilo se nám, že si realizaci stáží připravovaly přímo podpořené osoby (korespondence s protistranou, zajištění cesty, ubytování, dalších náležitostí). Tím získaly řadu praktických zkušeností a ověřily si své komunikační schopnosti. Stáž absolvovala jedna pracovnice úseku Dokumentace a evidence sbírek v Jüdisches Museum Berlin, dále vedoucí Fotooddělení ŽMP na pracovištích Bayrisches National Museum, Deutsches Museum a Die Neue Sammlung v Mnichově (v tomto případě

se podařilo finanční náklady díky aktivitě pracovnice samé významně snížit, když část výdajů spojených se stáží na sebe převzala *Bayerische Staatskanzlei* v rámci *Bayerisches Hospitationsprogramm für Fachkräfte aus Europäischen Museen, Archiven und Bibliotheken*) a koordinátor restaurátorské dílny papíru na specializovaném pracovišti Izraelské národní knihovny v Jeruzalémě. Podpořené osoby, které absolvovaly zahraniční stáže, prezentovaly po návratu své zkušenosti celé projektové skupině při veřejných prezentacích, po nichž probíhaly společné diskuze. Výsledky byly velmi zajímavé, pracovníci si v zahraničí ověřovali nejen své osobní znalosti a dispozice, ale měli příležitost porovnat i pracovní postupy, metodiku, vybavení. Sami byli překvapeni, jak dobře jejich stávající pracovní podmínky z mezinárodního srovnání vyšly.

Z hlediska hodnocení přínosu projektu jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele pro nás byla důležitá zpětná vazba mezi pracovníky zajišťujícími řízení projektu a podpořenými osobami. Podpořené osoby vyplňovaly po realizaci většiny aktivit (kurzu, školení, s výjimkou průběžných kurzů jazykových) evaluační dotazníky, které byly administrátory projektu pečlivě písemně vyhodnocovány. Zkušenosti získané v dotaznících byly obratem do řešení projektu implementovány. V průběhu řešení projektu probíhaly pravidelné schůzky s projektovou skupinou, při nichž byly řešeny aktuální organizační, administrativní či jiné problémy. Manažer projektu prováděl se všemi členy projektové skupiny jednotlivé evaluační rozhovory, při nichž byly získávány či aktualizovány informace pro monitorovací listy, zjišťovány podněty ke zlepšení při organizačním zajištění projektu, konzultovány osobní preference podpořených osob pro zařazování do kurzů v rámci jednotlivých klíčových aktivit, či získávány další názory podpořených osob na zkvalitnění řešení celého projektu.

Hlavním problémem se v průběhu řešení projektu stala změna textu projektové příručky OPPA, k níž došlo v polovině roku 2012. Nadále nebylo možné při realizaci projektu využívat zaměstnance příjemce dotace, kteří již byli v zaměstnaneckém poměru na hlavní pracovní poměr v úvazku 1,0, protože by překročili povolený limit výše součtu úvazku. Tím došlo k rozpadu původního projekčního a realizačního týmu projektu, který byl tvořen stávajícími zaměstnanci příjemce dotace. Získání nového manažera projektu nebylo vůbec jednoduché, situace se ovšem opakovala ještě jednou na jaře 2013,

kdy stávající manažer, dosud vykonávající činnost na dohodu o provedení práce, přestoupil k příjemci dotace do zaměstnaneckého poměru na hlavní pracovní poměr v úvazku 1,0. V tomto případě již bylo zajištění náhrady (projekt byl v pokročilé fázi řešení) nepoměrně obtížnější a po dobu 6 týdnů byl projekt dokonce bez projektového manažera. Přechod původních dvou malých úvazků v hlavním pracovním poměru (ve společném rozsahu 0,30) na jeden úvazek zajištěný dohodou o provedení práce (cca 25 hodin měsíčně) vedl k významné finanční úspoře (což byl zřejmě záměr poskytovatele dotace), nicméně jsme si jisti, že nekonzistentnost v zajištění administrativy a řízení projektu znamenala zvýšenou zátěž nejen pro nás, ale i pro pracovníky Magistrátu hl. města Prahy, kteří provádějí v rámci OPPA dozorčí a kontrolní činnost. Z těchto zkušeností vyplývá naše doporučení: zajistit si realizaci velmi náročné administrativní stránky řešení projektu (v průběhu řešení jsme mimo jiné podávali celkem 5 rozsáhlých monitorovacích zpráv, každá byla několikrát oponována) formou spolupráce s externí specializovanou firmou, a s potřebnými prostředky (které budou podle našich zjištění vyšší přibližně o 50 %) počítat již v projektové žádosti. Smlouvu o zajištění těchto činností je však třeba koncipovat velmi přesně, protože nesrovnalosti ve výkazech, zprávách či dokumentech projektu mohou samozřejmě vést až k pozbytí nároku na finanční dotaci ze strany poskytovatele.

Přes drobné obtíže, nabitý harmonogram a ke konci již také celkovou únavu všech zúčastněných hodnotíme realizaci projektu na našem pracovišti jako velmi úspěšnou. Po ukončení projektu jsme přišli o dva kolegy, jimž končila termínovaná grantová smlouva, a jsme přesvědčeni, že i s příspěvním kurzů, které oba úspěšně absolvovali v rámci našeho vzdělávacího projektu, našli obratem práci v pražských pamětových institucích. Přínosem pro nás jsou výstupy z realizace podpořeného projektu, které po ukončení projektu nadále využíváme ke vzdělávacím aktivitám: výuková místnost slouží k uskutečňování vzdělávacích aktivit, výukové nástroje a pracovní pomůcky (učebnice, multilicenční programy, nástroje e-learningu) používáme k dalšímu vzdělávání zaměstnanců a vzniklé inovativní produkty (především písemné pracovní manuály (postupy) určené ke vzdělávání ve specifických dovednostech) slouží dále svému účelu. Byť je úspěšná realizace projektů podpořených z finančních prostředků Evropské unie administrativně náročná, přesto poskytuje skutečně

velké možnosti, jak konkurenceschopnost zaměstnanců muzeí a galerií na trhu práce zlepšit – náš projekt je toho důkazem. Pokud Vás zaujal a chtěli byste realizovat podobný, rádi se s Vámi podělíme o naše zkušenosti. ■

PhDr. Dana Veselská, Ph.D. (*1970)

Vedoucí odboru sbírek a hlavní kurátorka Židovského muzea v Praze. Vystudovala dějiny umění, klasickou archeologii a muzeologii na Masarykově univerzitě v Brně, dlouhou dobu působí v Muzeologické komisi AMG (v letech 2010–2012 její předsedkyně) a v Pracovní komisi pro muzejní statistiku AMG.