



ÚSTAV JAZYKOVÉ  
A ODBORNÉ PŘÍPRAVY  
Univerzita Karlova

**Ústav jazykové  
a odborné přípravy  
Univerzity Karlovy**  
**Strategie**  
**2022–2026**

PhDr. Dana Hůlková Nývltová, Ph.D.

Mgr. Barbora Štindlová, Ph.D.

PhDr. Pavel Pečený, Ph.D.

Ing. Miroslav Bretšnajdr

Bc. Eva Kociánová

3. ledna 2022

# Obsah

1. **Úvod** 3
2. **Strategický plánovací proces** 4
3. **Definice strategických imperativů a univerzitní kontext** 6
4. **Poslání ústavu a jeho směřování** 7
5. **Hodnoty** 10
6. **Stručné zhodnocení předchozích období** 12
7. **SWOT analýza – výstup** 14
8. **Klíčové faktory úspěchu a oblasti pro definice strategických cílů** 18
9. **Definice strategických cílů** 20
10. **Přehled hlavních specifických cílů** 31
11. **Ukázka rozpracování cílů na úroveň jednotlivých projektů** 34
12. **Přehled hlavních specifických cílů** 36
13. **Závěr** 37

# 1. Úvod

Tento dokument shrnuje výstup strategického plánovacího procesu, který proběhl v roce 2021. Dokument zakotvuje strategické směřování ústavu. Jeho obsahem je:

- ➔ Stručný popis jednotlivých kroků strategického plánovacího procesu.
- ➔ Stanovení strategických imperativů ústavu a kontextu v rámci UK.
- ➔ Popis mise, vize a sdílených hodnot a jejich smyslu.
- ➔ Stručné shrnutí uplynulého období se zaměřením na úspěšně splněné cíle.
- ➔ Stanovení strategických cílů na období následujících pěti let.
- ➔ Stanovení specifických cílů.
- ➔ Návrh některých strategických iniciativ (projektů) na úrovni specifických cílů, jejichž realizace podporuje dosažení strategických cílů. (Není součástí tohoto dokumentu.)

Dokument zakotvuje strategické směřování ústavu jako celku a slouží jako východisko pro sestavení dílčích plánů jednotlivých pracovišť. Je určen výhradně k interní potřebě ÚJOP UK.

## 2. Strategický plánovací proces

Návrh strategie ústavu byl proveden v těchto hlavních krocích:

### MOTIVAČNÍ FÁZE

1. Ukotvení v rámci kontextu, seznámení se strategickým záměrem UK, zhodnocením plnění strategie ústavu z let 2017–2021, zhodnocení činnosti a cílů ústavu pro rok 2021 ovlivněných pandemickou situací.
2. Prezentace smyslu strategie s cílem zapojit co nejvíce zaměstnanců do hodnotícího a plánovacího procesu.

### PRACOVNÍ FÁZE

3. Interní a externí analýza (SWOT) v rámci jednotlivých pracovišť, segmentů a ústavu jako celku.
4. Identifikace klíčových faktorů působících na činnost ústavu a stanovení oblastí, které jsou pro nastavení strategických cílů zásadní, jako výstupů z jednotlivých SWOT analýz a jejich průniku.
5. Vlastní návrh strategických cílů na období následujících 5 let.



## REALIZAČNÍ FÁZE

6. Návrhy specifických cílů na úrovni strategických iniciativ jako východisko pro jednotlivé dílčí projekty (nejsou součástí tohoto dokumentu).
7. Stanovení postupu definování, plnění a vyhodnocování specifických cílů prostřednictvím jednotlivých projektů (osnova postupu je součástí tohoto dokumentu).
8. Definování předpokládaných vazeb příčin a následků mezi strategickými cíli – strategická mapa.

## FÁZE PLNĚNÍ

9. Stanovení harmonogramu a měřitelnosti plnění jednotlivých složek a specifických cílů tak, aby bylo možno plnění strategických cílů vyhodnocovat.
10. Sady měřítek výkonnosti (KPIs) a jejich cílových hodnot (není součástí tohoto dokumentu).

### 3. Definice strategických imperativů a univerzitní kontext

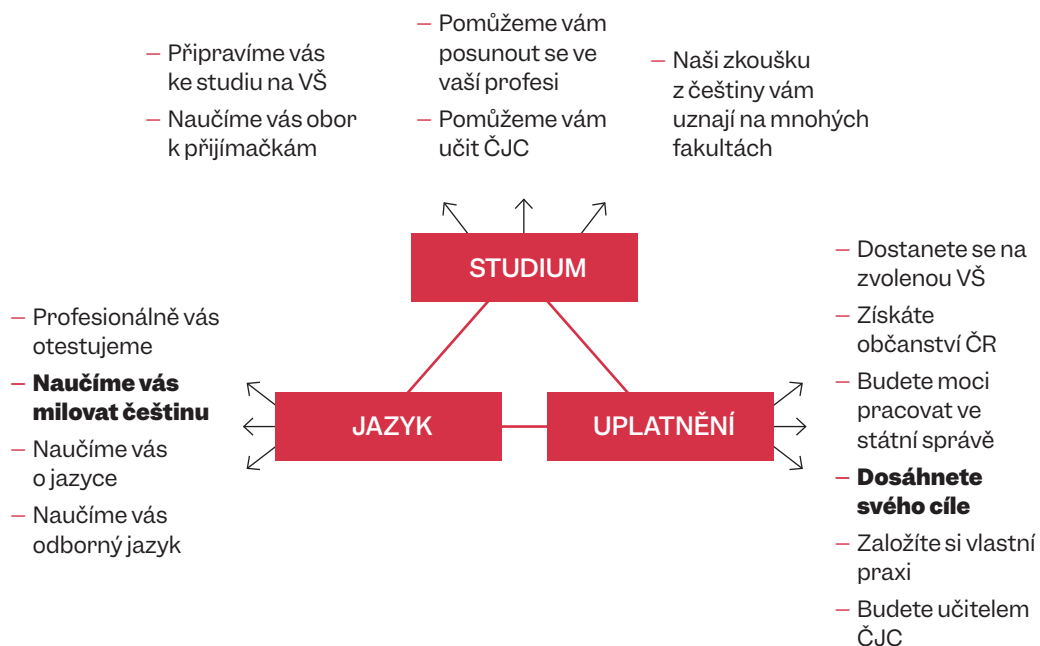
Strategické imperativy představují vymezení základní strategické **orientace ústavu**. Za strategické imperativy se obvykle považují mise, vize a sdílené hodnoty. V případě ÚJOP UK sem patří také zadání ze strany rektorátu UK dané příslušnými strategickými dokumenty, zejména **dlouhodobým strategickým záměrem UK 2021–2025**. Zadání ze strany rektorátu je chápáno axiomaticky (není předmětem diskuse). Strategický záměr UK je shrnut do pěti základních oblastí:

- I. **Nejlepší lidé dělají nejlepší univerzitu**
- II. **Výzkum schopný konkurence na mezinárodní úrovni**
- III. **Vzdělávání pro budoucnost a vzdělávání k budoucnosti**
- IV. **Internacionalizace je kritickou podmínkou kvality a konkurenceschopnosti**
- V. **Jednota v rozmanitosti – spojení značkou, spojení principy**

ÚJOP UK klade důraz na zintenzivnění spolupráce s rektorátem a dalšími součástmi univerzity za účelem hledání synergií, jakož i zintenzivnění spolupráce se zahraničními a mezinárodními institucemi (např. 4EU+) v oblasti internacionalizace. Součástí tohoto zadání je důraz na profitabilitu, udržitelnost, standardizaci a zvýšení transparentnosti procesů. Zásadními body jsou rozvoj kompetencí zaměstnanců a jejich podpora, rozvoj moderní výuky a hodnocení její kvality, snaha o propojení programů a kurzů ČŽV s ostatními aktivitami univerzity a další rozvoj standardizovaných a certifikovaných zkoušek.

## 4. Poslání ústavu a jeho směřování

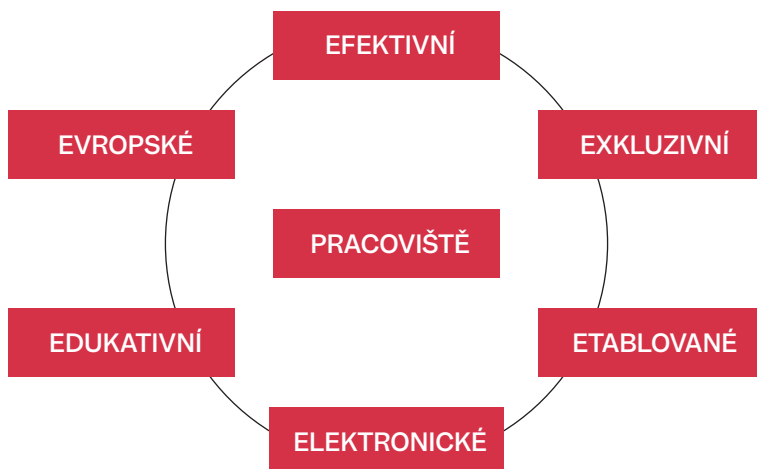
**Mise** (poslání) ústavu odpovídá na otázku, proč ústav existuje a proč vykonává svou činnost právě zvoleným způsobem. Lze říci, že pokud se obsah činnosti posune, mise, tedy smysl, proč věci děláme, by měla zůstat tatáž. ÚJOP UK ji graficky vyjadřuje **srdcem**, které má symbolizovat, že nám opravdu na srdci leží a že se jedná o naši vnitřní potřebu a smysl. **Vize** ústavu odpovídá na otázku, čeho chce ústav dosáhnout, jde o představu budoucího stavu. Do roku 2017 neměl ÚJOP UK své poslání („mission statement“) ani vizi formalizované.



Interní diskuse vedení ÚJOP UK a vedení středisek proběhla v druhé polovině roku 2017. Jejím výsledkem je **poslání ÚJOP UK** zhuštěné do tří slov „**Jazyk – Studium – Uplatnění**“. Takto pojaté poslání ve zkratce definuje hlavní cíle a oblasti činnosti ÚJOP UK. Pro potenciálního klienta je nositelem příslibu, že se naučí jazyk, připraví se po odborné stránce ke studiu (na české vysoké škole) a díky tomu dojde uplatnění v životě (v České republice). Uplatnění v ČR nachází uchazeči mimo jiné také díky jazykovým zkouškám a profesnímu vzdělávání, které umožňuje rekvalifikaci a posun v životě. **Jazykem** se rozumí v první řadě čeština jako cizí jazyk, vedle toho také angličtina v programech připravujících ke studiu cizojazyčných programů vysokých škol, případně jiné cizí jazyky, **studiem** odborná příprava k dalšímu studiu, profesní a specializační programy a **uplatněním** dosažení nebo zdokonalení v profesi, posun v profesi, ať již díky absolvování rekvalifikačního programu, nebo získáním příslušné jazykové certifikace. Marketingový aspekt poslání bude dále rozpracován v rámci tvorby marketingové strategie. V myšlenkové mapě lze poslání rozpracovat následujícím způsobem s ústředním příběhem „Naučíme vás (milovat) češtinu a dosáhnete svého cíle“, který vyjadřuje nejvýraznější pole působnosti ústavu. Grafické znázornění ale vyjadřuje i řadu dalších příběhů.

**Vize**, coby ze své definice dlouhodobý ambiciózní záměr, a strategické směřování ÚJOP UK vychází z průběžného hodnocení naplňování strategie ústavu z let 2017 a 2018, z analýzy potřeb a stanovení cílů na nadcházející období a přináší přehled tzv. šesti E, která ve zkratce vyjadřují naše směřování, jakým pracovištěm chceme být:





- I. **EFEKTIVNÍM** – nastavené plánování nám přináší přehlednost, jasné procesy a činnosti, hospodárnost.
- II. **EXKLUZIVNÍM** – profilujeme se jako přední pracoviště ve výuce a testování češtiny jako cizího/druhého jazyka.
- III. **ETABLOVANÝM** – zajišťujeme podporu a zázemí pro klienty ve všech fázích procesu.
- IV. **ELEKTRONICKÝM** – máme zázemí systémů, hardwaru a softwaru pro digitalizaci a elektronické podpory výuky.
- V. **EDUKATIVNÍM** – nabízíme programy pro studenty, podporujeme zaměstnance a jejich osobní rozvoj.
- VI. **EVROPSKÝM** – klademe důraz na demokracii, spolupráci, internacionalizaci, usilujeme o rozvoj projektů a mobility.

## 5. Hodnoty

**Sdílené hodnoty** představují soubor principů, které chce společnost při své činnosti respektovat. ÚJOP UK vychází z hodnotového zakotvení celé univerzity, a specifická sada principů tak vychází z nich, ale také se vynořila během realizace dílčích SWOT analýz i celkové analýzy ústavu jako jistý průnik položek vyskytujících se ve všech nebo většině těchto výstupů. Jedná se zejména o:

**Průhlednost a opravdovost** ve smyslu přímosti, standardnosti, čestnosti, poctivosti, loajality k ústavu jako celku, jednotnosti vystupování a měření všem stejným metrem.

**Profesionalita** znamenající zodpovědnost za svou práci a za příslušná rozhodnutí, serióznost úmyslů a činů, korektnost ve vztazích a komunikaci, pracovní nasazení, pečlivost a šetrnost ve smyslu hospodářském i užitkovém (záleží nám na svěřených věcech a činnostech).

**Autenticita** znamená, že děláme vše s nejvyšším přesvědčením, jak nejlépe dovedeme, přičemž se snažíme o společenskou zodpovědnost, toleranci, vzájemnou inspiraci a spolupráci, jasnost pravidel, a to vše v mezinárodním rozměru práce s lidmi přicházejícími k nám z celého světa.

**Vstřícnost** ke klientům, ale také k zaměstnancům a kolegům. Vycházíme si vstříc navzájem, jsme prostředím umožňující práci rodičům, snažíme se přizpůsobit práci v případě zdravotních či rodinných problémů, zastupujeme se.

**Vzdělanost** šíříme a vzdělání jsme a stále se vzděláváme a posouváme. Proto jsme také flexibilní.

Tyto hodnoty jsou přijímány většinou zaměstnanců, stávají se součástí firemní kultury a jsou podporovány a prosazovány managementem jako vodítko pro směřování, produktovou politiku, přijímání nových projektů a produktů, rozhodovací procesy, přístup ke klientům a zakázkám a utváření PR obrazu ústavu.

Poslání, vize a hodnoty mají vytvořit příběh, kterým se může ústav jako pracoviště odlišit od ostatních jak pro klienty, tak pro zaměstnance. I toto pevnější ukotvení a sdílení jasně vymezených hodnot, zvnitřnění mise a vize celým stávajícím kolektivem, jakož i nově přichozími kolegy je součástí strategie ústavu na nadcházející období.

## 6. Stručné zhodnocení předchozích období

Z hlediska cílů vytčených strategií na roky 2018–2021 došlo ke splnění na 47 %, přičemž 32 % cílů bylo splněno zcela a 41 % ve větší míře. 18 % cílů pak nebylo dosaženo, u některých z nich je důvodem zpětná vazba v průběhu realizace strategie a rozhodnutí o jejich opuštění. K dalšímu přehodnocení došlo také na základě částečně naplněných cílů a pouze u některých z nich bylo rozhodnuto, že budou dále implementovány jak do strategického záměru ÚJOP UK, tak do strategie na další období.

Podařilo se prosadit částečné přizpůsobení organizace a finančního plánování na úrovni celku a hospodářských úseků, zajistit adekvátní prostory pro Výzkumné a testovací centrum, zajistit prostory pro výuku češtiny v Praze (převedení střediska Albertov na novou lokaci), opustit nefungující středisko Zahrádky a ukončit činnost neproduktivního studijního střediska Dobruška, bylo také zajištěno nové ubytování pro studijní středisko Praha Krystal. Došlo k implementaci spisové služby a zahájení jejího využívání k oběhu některých dokumentů.

ÚJOP UK začal učit nelékařský zdravotnický personál pro různá zdravotnická zařízení v ČR, došlo ke společné akreditaci bakalářského programu s Fakultou sociálních věd UK Historical and Area Studies a úspěšně jsme zvládli audit ALTE (2020) Certifikované zkoušky z češtiny pro cizince (CCE). Pro studenty se podařilo zavést na UK Průkaz účastníka CŽV. Došlo k finalizaci projektu OP VVV a provozu Centra InterU a navázání spolupráce s UK Point, také jsme se zapojili do nabídky 4EU+.

Nad rámec strategie 18–21 pak nastala s výměnou na pozici ředitele ÚJOP UK redukce košaté struktury ústavu z 11 organizačních celků na 5, kdy nejvýznamnější bylo ukončení činnosti studijního střediska Liberec a organizační sloučení pražských výukových pracovišť do studijního střediska Praha. Došlo také k reorganizaci výuky a nastavení nabídky v návaznosti oborů na konkrétní studijní středisko a zřehlednění nabídky

pro zájemce. Do výuky češtiny byl úspěšně zaveden fonetický program. Byl proveden audit pracovní náplně některých pracovníků a přenastaven systém úvazkování a vykazování akademických pracovníků. Podařilo se provést výměnu části oken na zámku v Poděbradech s využitím dotace z památkové péče ve výši 13 % z celkových nákladů. Jinak byly ovšem roky 2020 a 2021 ve znamení úspor, snižování nákladů a zužování horizontů pro mnohé činnosti. Po velkém nárůstu počtu zájemců o studium v ústavu v letech 2018 a 2019 nastal vlivem světové pandemické situace a jejích geopolitických i finančních konsekvencí prudký pokles, který ovlivní ústav na několik následujících let. Rychlými manažerskými reakcemi na vzniklou situaci, zavedením krizových scénářů, řešením situací a kompenzačními opatřeními se podařilo stav konsolidovat, udržet bázové aktivity v běhu a připravit se na následující období, kde bude především třeba hledat nové cesty, pracovat kompaktně a nevzdávat se.

## 7. SWOT analýza – výstup

Jako východiska bylo v plánovacím procesu strategie využito metody SWOT analýzy, která je univerzální analytickou technikou zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace či jejího konkrétního záměru (nového produktu či služby) v rámci strategického řízení. Podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř firmy, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem nedosahuje dostatečně kvalitních hodnot. Rovněž je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby, na které nemá bezprostřední vliv, ale musí být schopna s nimi operovat. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí, a předcházet hrozbám. SWOT je akronymem z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů (**Strengths** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti, **Threats** – hrozby).

Do analyzování stavu bylo zapojeno co nejvíce pracovníků ústavu, a to až na nejnižší operační úroveň, neboť všichni zaměstnanci mají přínosné pohledy na svou práci, které jsou důležité pro celý ústav. Záměrem procesu analyzování bylo svolání schůzek s jednotlivými pracovišti v jednotlivých střediscích a odděleních (administrativa, akademičtí pracovníci, provoz, údržba a úklid) a pyramidovou cestou je zahrnout nejprve do výstupu za konkrétní organizační celek (studijní středisko, odborné centrum, oddělení ústavu), následně na úroveň segmentu (hospodářská správa, studijní oblast, oblast obchodu a marketingu) a nakonec propojit s pohledem vedení ústavu z nadhledové perspektivy a ustanovit hlavní body jednotlivých oblastí pro celý ústav jako východiska pro plánování a stanovení strategických cílů na dané období tak, aby bylo možné do nich postupně formou projektů naplňujících cíle specifické zahrnout opět všechny

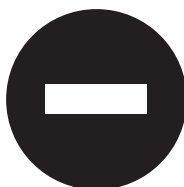
segmenty, pohledy a kroky, které jsou důležité. Sběr podkladů probíhal formou brainstormingu na schůzkách, lístečky na nástěnkách, ale především s využitím on-line nástrojů. Následně proběhla fáze diskusí nápadů z brainstormingů, jejich třídění a výběr těch, které se posunou dále a umístí se do výstupů SWOT analýzy za dané pracoviště či segment. Zodpovědní vedoucí pracovníci potom náměty utřídili, zařadili, popsali, prezentovali a ukotvili do vyšší úrovně analýzy v rámci ústavu. Výstupy byly prezentovány vedení, posléze ostatním kolegům na kolegiu ředitelky a zpětná vazba prostřednictvím vedoucích pracovníků byla postoupena zpět jednotlivým zaměstnancům.

Shrnutí výstupů přináší přehledná tabulka:



VNITŘNÍ ATRIBUTY	VNĚJŠÍ ATRIBUTY
<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– značka – důvěryhodnost – tradice</li><li>– proklientská centrální oddělení</li><li>– zaměstnanci – propojení jednotlivých centrálních oddělení</li><li>– čeština a oborové předměty – vysoce kvalifikovaný personál</li><li>– udávání směru výuky češtiny jako cizího jazyka</li><li>– infrastruktura k výuce, ubytování, zkoušení</li><li>– dobrá síť kontaktů a spolupráce s institucemi – v rámci UK, vládních struktur, nevládních organizací</li><li>– exkluzivní testování významných zkoušek (ZKOBČ, CCE, jako jediná VŠ trvalý pobyt), uznávané certifikace</li><li>– systém metodického vedení</li><li>– oborová a odborná zaměření pracovišť</li><li>– využití moderních technologií ve výuce</li></ul>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– vedení UK podporuje další rozvoj ÚJOP</li><li>– větší zapojení do UK</li><li>– rozšíření mezinárodní spolupráce (Erasmus, 4EU+, zahraniční sesterské instituce, jazyková centra UK)</li><li>– potřeba cizinců v nesaturovaných profesích na trhu práce</li><li>– zapojení cizinců na pracovní trh z prostředků EU, ČR</li><li>– grantové příležitosti</li><li>– klíčové instituce – zvýšit povědomí o ÚJOP a jeho možnostech</li><li>– péče o klienta, uchazeče, absolventa</li><li>– rozšíření nabídky programů na další cílové skupiny</li><li>– tvorba materiálů</li><li>– vzdělávání zaměstnanců</li></ul>





VNITŘNÍ ATRIBUTY	VNĚJŠÍ ATRIBUTY
<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– nejasné postavení v rámci UK</li><li>– nejasné a nedostatečné PR</li><li>– nekonzistentní podpora studenta v celém procesu</li><li>– nejasné nastavení spolupráce napříč ústavem</li><li>– nekomerční přístup, absence obchodního ducha</li><li>– kvalita služeb – osobní nasazení, není centrální</li><li>– nekonzistentní prosazení jednotné metodiky výuky</li><li>– nedostatečné využití moderních technologií v zázemí, nerozvinuté podpůrné nástroje ICT, DTB, web</li><li>– primární zaměření na jeden trh</li><li>– absence personální strategie</li><li>– nekonsolidovaný marketing</li><li>– málo prostoru pro tvůrčí činnost</li><li>– opotřebované infrastruktury pro výuku i ubytování</li><li>– nedostatečné vnitřní kontrolní procesy</li><li>– absence hodnocení</li></ul>	<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– politická hlediska</li><li>– epidemiologické překážky</li><li>– privátní agentury</li><li>– aktivity zaměřující se na mezinárodní spolupráci nepovedou k cíli</li><li>– finanční podpora k výuce zahraničních pracovníků nebude k dispozici</li><li>– ztráta výsadního postavení ve věci testování</li><li>– ztráta příslušných akreditací</li><li>– úbytek studentů v tradičních segmentech</li><li>– nedostatečná spolupráce mezi organizačními složkami ústavu</li><li>– nedostatek kvalitních pracovních sil, situace na trhu práce</li></ul>

## 8. Klíčové faktory úspěchu a oblasti pro definice strategických cílů

Klíčové faktory úspěchu představují nejdůležitější faktory, které ovlivňují trh a činnost ÚJOP UK (ve střednědobém horizontu) a tím i realizaci strategie. Definice klíčových faktorů úspěchu je provedena na základě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (analýza SWOT). Vliv jednotlivých faktorů na činnost ústavu a realizaci strategie je nestejně intenzivní a faktory se také ovlivňují navzájem. Jedná se o následující faktory:

- Značka, tradice, součást Univerzity Karlovy.
- Přístup ke klíčovým lidem a institucím, které ovlivňují vzdělávání.
- Kvalifikovaní a zkušení lektoři.
- Výuková, testovací a ubytovací kapacita (vybavení ústavu, učebny, koleje...).
- Exkluzivní postavení v oblasti testování českého jazyka.
- Podpora studenta ve všech fázích jeho kontaktu s ÚJOP UK (služby studentům).
- Řešení vnitřní organizace, procesů, kultury a kontrolního prostředí.
- Úroveň moderních technologií aplikovaných při výuce (elektronizace některých programů) i v zázemí.
- Spolupráce s agenturami a institucemi dodávajícími studenty/kandidáty.
- Úbytek studentů v tradičních segmentech obsluhovaných ÚJOP UK.
- Situace na pracovním trhu vyžaduje česky mluvící zahraniční pracovníky.
- Nároky na specializační profesní vzdělávání.
- Kvalita a metodika výuky a testování.
- Nabídka programů a cenotvorba.
- Efektivní zacílený marketing.

Příčemž poslední tři se jeví jako tzv. kritické, to znamená, že jsou silně ovlivnitelné faktory ostatními, ale samy je také mohou výrazně ovlivňovat. Jejich pojetí má tedy největší dopad na strategický proces.

Z provedených SWOT analýz vzešlo osm základních oblastí, do kterých vyústily jednotlivé popisy silných a slabých stránek pracovišť a ústavu i příležitostí a hrozeb a z nichž vychází definice jednotlivých strategických cílů.

Z těchto klíčových faktorů a definovaných oblastí jsou odvozeny strategické cíle.



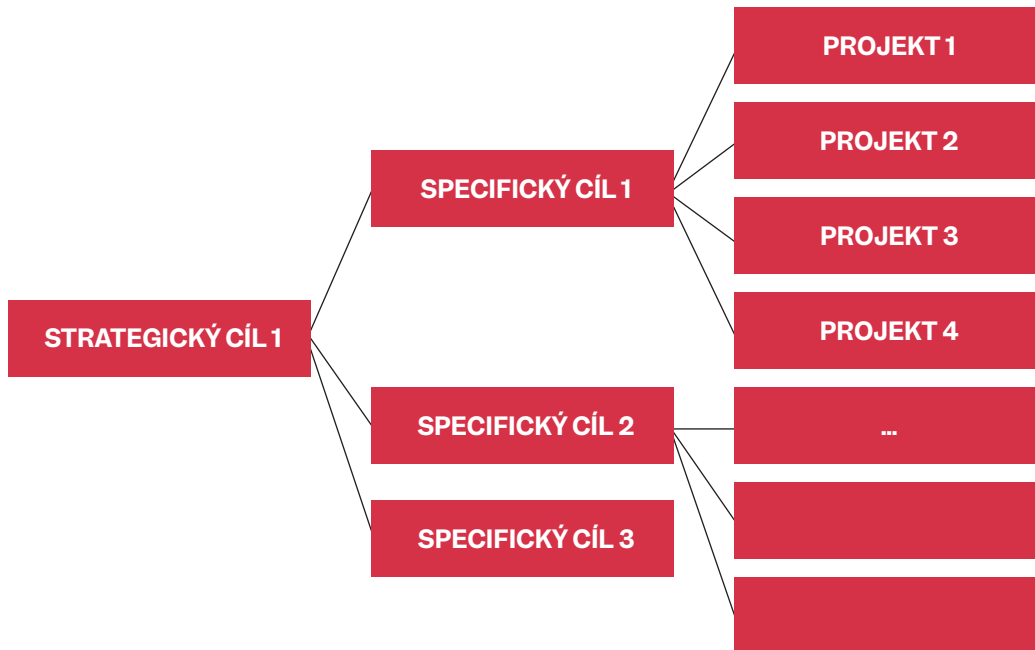
## 9. Definice strategických cílů

Struktura **strategických cílů** ÚJOP UK se dělí na cíl globální, organizační, procesní, které jsou zastřešující, prolínají se a ovlivňují celý strategický proces, a cíle obsahové, jichž bylo definováno jedenáct.

Strategických cílů je dosahováno rozdělením na konkretizované **specifické cíle** a realizací strategických projektů. **Strategickým projektem** (strategickou iniciativou) se rozumí časově ohraničený soubor aktivit, jehož realizace vede k definovanému výstupu, který podporuje dosažení stanoveného strategického cíle.

Každý obsahový cíl má svého vlastníka, tj. osobu, která stanovuje specifické cíle, stanovuje jejich vedoucí, koordinuje činnosti, dohlíží na plánovací procesy, harmonogramy, provádí zpětnou vazbu a hodnocení, kontroluje plnění a dohlíží na průnik s ostatními strategickými cíli v rámci tzv. strategické mapy. Tato osoba plní také dílčí přímé výkonné úkoly v rámci jednotlivých projektů a propojuje je v rámci vyšších celků. Jednotliví pracovníci účastníci se dílčích činností jsou podřízeni buď subordinačně, nebo v rámci své pozice v širším projektu. Vlastníkem globálního, procesního a organizačního cíle je ředitelka ústavu.

Hierarchie cílů je vyjádřena následujícím způsobem:



Každý jednotlivý strategický cíl je vyjádřen zastřešujícím heslem vystihujícím jeho podstatu, větným vyjádřením a zevrubným popisem.

## Globální cíl:

**UDRŽENÍ – PROSPERITA – RŮST**

**V roce 2026 být konsolidovanou a rentabilní firmou s jasně definovanými a propagovanými produkty, pevným místem v rámci nabídky UK, se zapálenými a adekvátně odměňovanými zaměstnanci, s vyřešeným prostorovým rozmístěním a v zisku 10 milionů korun.**

Ústav je z 90 % závislý na vlastní hospodářské činnosti, která staví na zahraničních klientech v „tradičních“ trzích, resp. cílových zemích. Je třeba najít dobrou cestu, jak z těchto trhů stále čerpat a obstát v konkurenčním prostředí agenturních škol, které nejsou svazovány podmínkami veřejné instituce a nemají další odborné a výzkumné úkoly. Je také důležité hledat nové trhy, produkty a příležitosti, jak získat prostředky k činnosti, příležitosti k rozvoji a jak zvýšit prestiž ústavu mezi odbornou i laickou veřejností. Splnění řady cílů v mnoha oblastech bude záviset na zdrojích ústavu, kterými

disponuje nebo je vydělá. Na jednu stranu je nutné chovat se tržně, na druhou stranu nelze ztratit ze zřetele odbornou, akademickou a podpůrnou stránku, již naplňujeme svou roli v rámci univerzity. Není jednoduché v takovém rozpoložení dobře obstát, ale s vhodně nastavenými procesy, personálním obsazením, podmínkami pro zaměstnance a pracovním nasazením tohoto ambiciózního cíle dosáhneme.

## Organizační cíl:

**NÁPADITOST – KOMUNIKACE – PRODUKTIVITA**

**Ukotvit v souladu se sdílenými hodnotami dobře organizovanou systematickou, jasně vedenou a srozumitelně hierarchicky uspořádanou kulturu týmové práce.**

ÚJOP UK prošel v roce 2020/21 organizační proměnou. Určitým akcelerátorem změn byla naléhavost úsporných opatření způsobená dopady nastalé pandemické situace, která má na segment výuky zahraničních zájemců o české vzdělání zásadní vliv. Hlavním důvodem byla ovšem neefektivita rozkošatělé struktury ústavu a nekonzistence nebo nenastavení procesů a komunikace. ÚJOP UK je centrálně řízenou organizací s pracovišti v několika lokacích. Cílem efektivního fungování je paprskovitá struktura a organizace, na jejíž běh nemá umístění v konkrétních lokalitách zásadní vliv. Organizačně je třeba docílit toho, aby jednotliví zaměstnanci znali své postavení, měli jasně definované kompetence a zařazení v rámci hierarchie i metodických vazeb, chápali rozhodovací pravomoci jednotlivých vedoucích pracovníků a byli produktivní na všech úrovních činnosti v rámci soudržného jednoho týmu ÚJOP UK s orientací podle sdílených hodnot.

## Procesní cíl:

**PLÁN – EFEKTIVITA – DOKONČOVÁNÍ**

**Zavést principy strategického řízení a projektového způsobu práce. Zefektivnit a standardizovat procesy a vylepšit fungování propojení jednotlivých pracovišť.**

Firmu ÚJOP UK bude vytvářet skupina specialistů s různými zaměřenými, kompetencemi, s dobře definovanými cíli podporovaná vedením naplňujícím stejný požadavek,

kteře spoléhá na výkon osob na jednotlivých pozicích, jimž důvěřuje a jejichž důvěru má. Základem fungování společnosti je systematický plánovací proces, který zapojuje i zaměstnance na nízké operační úrovni. Jednotlivé plány a položky jsou centralizované, kontrolované, k realizaci se posouvají na konkrétní cílová pracoviště, opět se hodnotí, definují se dílčí kroky, po odsouhlasení se realizují. Naprosto zásadní je dobře fungující systém zpětných vazeb a tzv. kultura přátelských experimentů. Jednotlivé časové etapy se realizují na základě dobře nastavených plánů činností, které vycházejí ze strategie, aktuálních potřeb a směřují k vytčeným cílům. Aktivity nejsou nahodilé, strategie je založena na zájmech, nikoli na reflexní reakci na jakékoli hrozby či nutkání. Dílčí větší úkoly a zadání se realizují napříč pracovišti projektovým způsobem práce s jasně stanovenými členy týmu a přidělenými úkoly.

## Jednotlivé strategické cíle

### CONTROLLING A REPORTING

**Zavést propojený a standardizovaný koordinační koncept plánování – controllingu a reportování s podpůrnými nástroji a zpětnou vazbou na úrovni celku a jednotlivých pracovišť.**

### EKONOM

V letech 2020/21 ve všech segmentech činnosti především vlivem pandemické situace poklesla výnosnost po předchozím výrazném růstu. K opětovnému růstu je třeba zvýšení na straně výnosů, ale i optimalizace na straně nákladů. Pro splnění cíle je třeba aktivně prosazovat nástroje řízení nákladů a výnosů, vědět, z jakých segmentů ÚJOP UK realizuje nebo by mohl realizovat potřebné zisky pro rozvoj a v jaké výši, jak prodej těmto segmentům podpořit a zároveň jaké náklady jsou z našeho pohledu významné a nutné, jak je lze optimalizovat.

Na ÚJOP UK byly postupně zavedeny jako podpůrné nástroje pro vedoucí středisek a center k plánování a hodnocení činností z ekonomického hlediska: vnitropodnikový výkaz zisku a ztrát, manažerská výsledovka, detailní náklady a výnosy po zakázkách, které vytváří ekonomické oddělení na základě dat z účetních závěrek.

Cílem vylepšení procesu plánování je postupné zavádění controllingu jako hlavního podsystému řízení, hodnocení a plánování aktivit, produktů a personálního obsazení ústavu. Je třeba nastavit systém pravidel napomáhajících plnění cílů ústavu, detekující problematická místa a usnadňující efektivní řešení na úrovni pracovišť a činností

a realizující nápravná opatření. Součástí procesu zavádění prvků controllingu je vytvoření dalších podpůrných nástrojů k účinnému vyhodnocování a plánování na úrovni ekonomických zdrojů, obchodních dat a personálních údajů, ale také systematické proškolení a podpora zodpovědných pracovníků.

## ZKOUŠKY

**Udržet vysoký standard kvality poskytovaných zkoušek a exkluzivní postavení mezinárodně certifikované zkušební instituce. Modernizací a zefektivněním systému zkoušek rozvíjet garantovanou a dozorovanou síť zkušebních center v ČR i mimo ni.**

### VEDOUcí VTC

ÚJOP UK je jedinou institucí vyvíjející a poskytující zkoušky z češtiny auditované prestižní evropskou Asociací jazykových zkušebních institucí v Evropě (ALTE – The Association of Language Testers in Europe). Exkluzivní postavení spojené s plnoprávným členstvím v této organizaci je podmíněno dodržováním vysokých standardů kvality ve všech oblastech vývoje i poskytování jazykových zkoušek a úspěšným absolvováním pravidelného auditu Certifikované zkoušky z češtiny pro cizince (CCE) v roce 2024/25. K naplnění toho cíle je nutné dokončení modernizace zkoušky CCE, která byla započata v minulém období a přechází do fáze prací na úpravách ústní části zkoušky. Standardy kvality uplatňované u zkoušky CCE se přenášejí i na ostatní zkoušky ÚJOP UK, ať už se jedná o zkoušky pro veřejnost (Zkouška z českého jazyka pro účely udělování státního občanství, Zkouška pro účely přijímacího řízení na lékařské fakulty UK), nebo o zkoušky pro účastníky vlastních studijních programů a kurzů (semestrální a závěrečné zkoušky z češtiny). Tím získává systém zkoušek ÚJOP UK vysoký kredit u všech jeho uživatelů (studentů-kandidátů, akceptujících fakult i zaměstnavatelů). Aby bylo možné celý systém udržovat na takto vysoké úrovni, je třeba do budoucna zabezpečit jeho efektivní a smysluplné provázání a prostupnost různých typů a úrovní zkoušek, např. v hybridní/on-line podobě nebo využitím ve více typech kurzů a programů. To ve výsledku umožní rozšíření nabídky zkoušek i do nových regionů a rozšíření sítě garantovaných zkušebních center s centrálním dohledem a řízením ÚJOP UK.



**Na základě dlouhodobé i aktuální zkušenosti specifikovat nabídku výukových programů a modifikovat je s využitím moderních postupů směrem k efektivitě, atraktivnosti a flexibilitě se zachováním a zvyšováním kvality.**

### ZÁSTUPCE PRO VÝUKU

Portfolio nabídky ÚJOP UK je široké, skládá se z několika základních kategorií. Bázovými programy jsou programy jazykové a odborné přípravy ke studiu na vysoké škole v češtině, ale také v angličtině. Druhou oblastí je spolupráce na programech přípravných i podpůrných s různými partnery (RUK, fakulty UK, spolupracující organizace, americké agentury a podobně). Třetím pilířem je výuka češtiny jako cizího jazyka v kurzech různé intenzity a úrovně. Důležitým segmentem je také výuka metodiky a příprava vyučujících. Ačkoli základní programy mají dlouhou tradici, jejich nastavení je nejednotné a obtížně komunikovatelné klientům. Je třeba nastavit jednotné procesy a dokumentaci, jakož i jasnou moderní strukturu nabídky. První fází je tedy detailní analýza stávajících programů, jakož i potřeb, následně jejich nastavení, standardizace klíčových konceptů výuky, metodického ukotvení a jasné zpětné vazby. V souvislosti s tím se bude rozvíjet práce s lektory, nastavení Metodického a odborného centra a evaluace výuky i všech procesů.

## TVORBA

**Tvůrčí činnost podporovat na bázi základních povinností akademických pracovníků ústavu a v rámci individuální konferenční a publikační činnosti. Naplánovat rozvoj systematické práce formou tvorby bázové učebnice ÚJOP UK, odborné prezentace ústavu a podílu na grantových a projektových příležitostech na další období.**

### ZÁSTUPCE PRO VÝUKU

Jako součást univerzity má ústav za úkol vyvíjet tvůrčí činnost, která odpovídá odbornému zaměření pracoviště. ÚJOP UK byl vždy udavatelem trendů ve výuce češtiny jako cizího jazyka, což se odráží v publikacích zaměřených na češtinu jako cizí jazyk a skrip-

tech zaměřených na přípravu v češtině na jednotlivé obory a specializace. V současné době leží základ tvůrčí činnosti v oblasti zkoušek, ústav se věnuje vytváření podpůrných materiálů v jednotlivých oblastech (fonetika, jazykové hry apod.) a rozvíjí je i v on-line prostředí. Pro systematické rozvíjení tvůrčí činnosti směřující také k publikaci bude stanoven rámec a pravidla pro zapojení v návaznosti na úvazky vyučujících. Vymezíme oblasti odborného zájmu a způsob zapojení zaměstnanců, sestavíme plán pro pořádání odborných setkání. Budeme rozvíjet platformy podpory pro vyučování nejen publikační tištěnou formou, ale prostřednictvím moderních platforem. Naplánujeme tvorbu nového učebního materiálu ÚJOP UK.

## LIDÉ

**Vytvořit a zavést koncepci práce se zaměstnancem v celém procesu jeho působení v ústavu ve smyslu informovanosti, komunikace, péče, motivace a jasných kompetencí a pracovního postupu.**

### VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Personální oddělení v ústavu dlouhodobě plnilo pouze administrativní funkci přípravy smluv, mezd a podkladů. Tyto činnosti fungují velice dobře, což je pro práci ústavu podstatné. V posledním roce se také zavedla úzká spolupráce s ekonomickým oddělením. Nicméně je třeba, aby se personální oddělení stalo také pracovištěm zajišťujícím především péči o zaměstnance v celé délce jejich působení v ústavu, od nábory přes aktivní činnost až po případný odchod z pracoviště. K tomu je potřeba nastavení koncepce personální politiky a personálního řízení. Zaměstnanci jsou důležitou součástí kapitálu společnosti. Oddělení lidských zdrojů vytvoří koncepci, bude vytvářet či implementovat metodiky k jednotlivým krokům (např. hodnocení, motivační program, nábor atd.), bude pracovištěm iniciujícím personální procesy a bude poradcem vedení i jednotlivých pracovníků. K tomu je v první řadě třeba zavést personální strategii, nastavit systematizaci pracovních pozic a zpřehlednění, které přinese jasnou konkretizaci i vizualizaci kompetencí ve smyslu „vím, kde jsem, a proto vím, jak na to“, zlepšení komunikace a vytváření kvalitního pracovního a firemního prostředí, včetně postupných kroků ve mzdové politice.

## NÁSTROJE ICT

**Zajistit funkční a propojené SW systémy – databáze, informační systém, sdílená úložiště a komunikační platforma integrovanou formou.**

**Vybavit pracoviště a zaměstnance adekvátními HW nástroji a zavést systém jejich správy a pravidelné obměny.**

## ZÁSTUPCE PRO ROZVOJ

Nástroje ICT se dělí na hardware a software. Procesy ICT patří mezi procesy podpůrné, které samy o sobě netvoří hodnotu, ale zajišťují základní podmínky pro fungování a efektivitu hodnototvorných procesů. Procesy ICT vyžadují reorganizaci na straně systematizace procesů, majetku (vybavení pracovišť a zaměstnanců), metodiky, ale také na straně samotných nástrojů pro správu – helpdesk, funkční databáze, implementace, správa a rozvoj nových webových stránek a především integrace těchto HW a SW nástrojů navzájem, jakož i integrace a propojení s dalšími nástroji správy (spisová služba, MS Teams, Moodle a další výukové podpory) a ostatními podpůrnými procesy (správa majetku, investiční činnost, správa budov, nákup apod.). Zvýšení efektivity na poli ICT bude napomáhat optimalizaci náročnosti jednotlivých činností a výše nákladů na činnosti z hlediska dlouhodobých cílů.

## ZNAČKA

**Udržet využití značky UK, ÚJOP UK a dále pracovat na posilování pozic díky ní, v rámci UK i mimo ni. Tvořit synergii s univerzitou.**

## ŘEDITELKA

ÚJOP UK má dlouholetou institucionální historii rozhodujícího subjektu na poli výuky češtiny jako cizího jazyka jako takového a přípravy ke studiu na vysoké škole. Profiluje se jako přední pracoviště zabývající se přípravou ke studiu, a to jak v češtině, tak v angličtině, a akcentem na oblast češtiny jako cizího jazyka z hlediska metodiky výuky, jazykovědného výzkumu a tvorby standardizovaných zkoušek pro různé cílové skupiny kandidátů. O ústavu v tomto smyslu existuje mezi odbornou veřejností povědomí. Možnosti využití značky ÚJOP UK jsou však daleko vyšší, a to jak směrem do samotné

univerzity, kde některé fakulty a součásti stále ani netuší, co všechno ústav nabízí, tak směrem k institucím, soukromým subjektům a spolupracujícím organizacím. Součástí procesu ukotvování značky je také snaha vymezit jasné legislativní postavení přípravných jazykových a odborných programů veřejných vysokých škol. Cílem je najít uplatnění ve službě pro UK a hledat synergie, které nejsou pouze symbolické, udržet a zvyšovat kvalitu pomocí certifikací zkoušek, akreditací programů metodiky, rozvojem spolupráce s fakultami na bakalářských programech, formou výuky a rozvojem programů pro stážisty, zviditelněním značky u potenciálních klientů a především posílením PR směrem ven, ale i k vlastním zaměstnancům. Budou nás znát všechny fakulty UK, naši zaměstnanci budou cítit sounáležitost s institucí.

## ZÁZEMÍ

**Zajistit adekvátní prostory pro výuku a ubytování a udržovat je plánovaným způsobem, hledat možnosti pro jejich financování.**

## ZÁSTUPCE PRO ROZVOJ

ÚJOP UK spravuje rozsáhlý univerzitní majetek, který je svěřen do jeho péče. To znamená, že ho může plně využívat, ale také se o něj musí řádně starat. Vzhledem k tomu, že hlavními zdroji financí ústavu jsou prostředky plynoucí z hospodářské činnosti, nemá ústav téměř žádnou možnost čerpat finance ze státních zdrojů nebo ze zdrojů univerzity jako takové a musí na veškerou údržbu a opravy vydělat sám. To je při náročnosti péče o budovy, které jsou mnohdy památkově chráněny a mnohdy ve špatném stavbě-technickém stavu, zásadní problém. Je třeba racionalizovat množství majetku, o který pečujeme, jakož i míst, v nichž jsme jako nájemci v rámci UK, optimalizovat náklady na provoz budov, vylepšit vedlejší činnost a lépe využívat svěřený majetek, vytížit kapacitu učeben, nastavit lépe práci s ubytovacími kapacitami. Je třeba sestavit plán péče o majetek, obnovy a údržby a hledat možnosti spolufinancování.

## PROPAGACE

**Nastavit koncepční pojetí a rozvoj MKT, PR a propagace podle jasné marketingové strategie.**

## ZÁSTUPCE PRO ROZVOJ

Marketingové oddělení je poměrně mladou součástí ÚJOP UK, která není plně ukotvena. V první řadě je třeba oddělení konsolidovat, jasně strukturovat a nastavit spolupráci jednotlivých subjektů marketingového a prodejního procesu, tedy propagace formou marketingových nástrojů a činnosti studijního oddělení. Konsolidované marketingové oddělení vytvoří písemnou marketingovou strategii a následně jasný plán, včetně plánu mediálního, plánu a podoby jednotlivých prezentací, zapojení marketingové analytiky a proaktivního vyhledávání možností spolupráce s jinými subjekty, fundraisingu a podobně. Vedle propagace ústavu navenek se budeme zabývat také podporou směrem dovnitř.

## STUDENTI

**Zefektivnit péči o klienty ve všech fázích kontaktu s nimi.**

### ZÁSTUPCE PRO VÝUKU

Péče o klienty v ústavu je intenzivní, ovšem poměrně rozdrobená. Stává se tak, že v některých činnostech se oddělení dublují, jinde se přesně neorientujeme, na co je která část zaměřena, a ve výsledku studenti nedostávají stejnou službu. Vyjdeme z případů dobré praxe na jednotlivých pracovištích a proces zastřešíme a sjedotíme. Zaměříme se na klienty v celé fázi procesu, včetně alumni, v oddělení marketingu a studijním oddělení vytvoříme klientskou podporu s jasně stanovenými pravidly spolupráce i pro jednotlivá studijní střediska, tzv. klientské centrum. Jasně definujeme povinnosti i zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců vyváženým způsobem. Přehledně nastavená pravidla budeme komunikovat zájemcům/studentům tak, aby měli přehled, co všechno poskytujeme v rámci základního servisu, kde je možnost nadstandardu s příplatkem a kam se mají se svými potřebami obracet.

## PRODUKTY

**Nastavit produktovou politiku a vyjasnit portfolio nabízených programů a služeb.**

### ZÁSTUPCI ŘEDITELKY

V permanentně se měnícím prostředí je třeba mít nejen jasně vymezené bázové produkty, ale je třeba mít nastaven proces umožňující flexibilně reagovat na aktuální

situace a trendy. Na prvním místě stojí příprava jasné produktové politiky, díky níž budeme vědět, kterým oblastem se věnovat, kterým nikoli, kterým směrem hledat potenciál rozvoje a jak postupovat v případě změny nebo zavádění nového produktu co nejefektivnější formou. Vytvoříme návrh nových produktů, trhů a spolupráce a budeme hledat také nové zdroje financování dílčích segmentů formou zapojení do grantových příležitostí, dotačních programů nebo zapojením do širších aktivit univerzity.

## 10. Přehled hlavních specifických cílů

Ke každému jednotlivému obsahovému strategickému cíli byly vlastníkem po diskusi na úrovni vedení ústavu a s vedoucími pracovišť stanoveny jednotlivé specifické cíle.

Ke každému specifickému cíli byl přiřazen jeho popis obsahující potřebné kroky k jeho dosažení. Na základě tohoto popisu jednotliví pracovníci definují jednotlivé projekty (strategické iniciativy) tak, aby mohli postupně podle časového plánu a priority přidělené konkrétnímu specifickému cíli pracovat na jeho naplňování.

Principem strategického řízení je přehodnocování a adaptabilita procesu podle aktuálních podmínek.

Na základě stanovené priority, potřebných kroků a aktuální zpětné vazby každé pracoviště v rámci strategického postupu vytváří půlroční až roční plány činnosti, podle nichž potom organizuje své konání v daném časovém období.

Vize stanovujeme jako akční a vzrušující, s přesahem, cíle pak činnostně a jasně metodou SMART. Musí být tedy přehledné, splnitelné, měřitelné (v čase i výstupu). (Jednotlivé strategické projekty jsou rozpracovávány zvlášť a nejsou součástí tohoto dokumentu.)

Přehled specifických cílů:

## **CONTROLLING A REPORTING**

- rozšířit podklady pro finanční plán
- vytvořit reporty pro vedení a střediska
- zlepšit zavádění výnosů/nákladů na jednotlivé zakázky
- nastavit a zavést proškolení středního managementu v záležitostech ekonomiky a plánování

## **ZKOUŠKY**

- udržet pozici jedničky v testování češtiny a obhájit audit ALTE v roce 2024/25
- dokončit modernizaci zkoušky CCE a připravit plán modernizace zkoušky ZKOBČ
- zřehlednit a více provázat systém zkoušek ÚJOP UK
- nastavit rozvoj funkční sítě kontrolovaných zkušebních center s větší autonomií

## **VÝUKA A METODIKA**

- provést analýzu programů
- konsolidovat metodický tým
- nastavit standardy výuky
- zavést evaluaci výuky a všech výukových procesů
- rozšířit práci s lektory
- zavést práci se stážisty a praktikanty

## **TVŮRČÍ ČINNOST**

- zavést rámec a pravidla pro zapojení do tvůrčí činnosti
- vymezit oblasti odborného zájmu a návrhy odborných projektů
- rozvinout publikační činnost
- zavést vlastní vzdělávací materiály
- sestavit plán pro pořádání odborných setkání

## **LIDÉ**

- vytvořit koncepci personální strategie
- zavést přehledný systém pracovních pozic a kompetencí, jakož i mzdové politiky
- zavést systém péče o zaměstnance
- zabezpečit jasnou komunikaci

## **NÁSTROJE ICT**

- implementovat nové webové stránky a zajistit jejich správu a využití
- zavést jednotné podpůrné databázové platformy (DTB, úložiště, helpdesk atd.) a sjednotit komunikační kanály
- zavést jednotná pravidla pro využití HW, SF, včetně telefonie
- vybavit pracoviště a zaměstnance potřebným HW a SW a zavést jejich správu a pravidelnou obměnu
- konsolidovat oddělení ICT



## **ZNAČKA**

- rozšířit provázanost s UK v duchu hledání synergie v oblasti propagace, příležitostí a programů
- prohloubit spolupráci se státními institucemi k nalezení nových příležitostí a využití v oblasti PR
- vytvořit vlastní externí i interní PR prezentaci a vytvořit strategii značky
- využít pozice v organizacích a na trhu (ALTE a audit zkoušek, exkluzivita v některých oblastech apod.)

## **ZÁZEMÍ**

- sestavit plán dlouhodobé péče o majetek, údržby a investic a jejich racionalizaci
- zvýšit efektivitu doplňkové činnosti a hledat zdroje spolufinancování
- nastavit a sjednotit procesy a práce údržby, provozu a úklidu
- zaměřit se na obnovu mobiliáře, výmalby a kultivaci prostředí

## **PROPAGACE**

- nastavit marketingovou strategii
- zavést marketingový plán a analytiku
- konsolidovat oddělení a nastavit spolupráci jednotlivých subjektů marketingového a prodejního procesu

## **KLIENTI (studenti, uchazeči, kandidáti)**

- vytvořit klientské centrum
- standardizovat služby
- zavést alumni klub
- vytvořit průvodce studenta

## **ROZVOJ A PRODUKTY**

- zhodnotit produkty a naplánovat inovace (pravidelně hodnotit produkty a plánovat inovace)
- navrhnout nové produkty, trhy a spolupráci
- implementovat vyhledávání grantů, dotačních titulů a finanční podpory
- nastavit produktovou politiku

## **PROCESY**

**Kromě procesů zmíněných v jednotlivých bodech je třeba zejména:**

- zavést systém do dokumentace a opatření, zajistit pravidelnou kontrolu, obnovování a zavedení do praxe
- rozšířit využívání spisové služby
- zajistit adekvátní archivaci dokumentů
- zavést hodnocení kvality na všech úrovních (horizontálně i vertikálně)
- popsat proces strategického rozhodování a řízení změn (včetně krizového rozhodování)

# 11. Ukázka rozpracování cílů na úroveň jednotlivých projektů

## Strategické cíle

1
2 <b>LIDÉ</b> Vytvořit a zavést koncepci práce se zaměstnancem v celém procesu jeho působení v ústavu ve smyslu informovanosti, komunikace, péče, motivace a jasných kompetencí a pracovního postupu.
3
4
5
6
7
8
9
10
11

## Strategické cíle

1	Vytvořit systém personální strategie.
2	Zavést přehledný systém pracovních pozic a kompetencí.
3	Zavést systém péče o zaměstnance.
4	Zabezpečit jasnou komunikaci.

## Strategické iniciativy – projekty

<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>
Definice pilířů práce se zaměstnancem: podpora, znalosti, vztahy, komunikace, výkon.		Sestavení organizačních schémat jednotlivých pracovišť.		Standardizace procesu přijímání a uvádění nových zaměstnanců.		Zavedení pravidelného informování o nabídce ústavu a UK.
Popis nástrojů pro jednotlivé pilíře.		Popis jednotlivých pozic.		Zavedení procesování pravidel na pracoviště, informovanost v průběhu zaměstnání.		Zavedení pravidelného infokanálu pro všechny zaměstnance.
Definice sdílených hodnot na příkladech chování firmy.		Jednotná mzdová politika.		Vytvoření harmonogramu pravidelných interních školení.		Sestavení infobrožury pro zaměstnance.
Sestavení písemné personální strategie.		Kariérní řád.		Pravidelné informování o benefitech.		Pravidelné průběžné informace o dění v ústavu a UK.
				Pravidelné hodnocení.		

## Plán – harmonogram

### Projekt Pravidelné hodnocení (LIDÉ / 3)

ČAS – KDY				
CO				
KDO				

## 12. Závěr

Ve stručnosti lze výstup z plnění strategických cílů stanovených tímto dokumentem vyjádřit graficky a v heslech takto:

SPOKOJENÝ  
KLIENT

AKTIVNÍ  
ZAMĚSTNANEC

RŮST  
ÚSTAVU

To znamená:

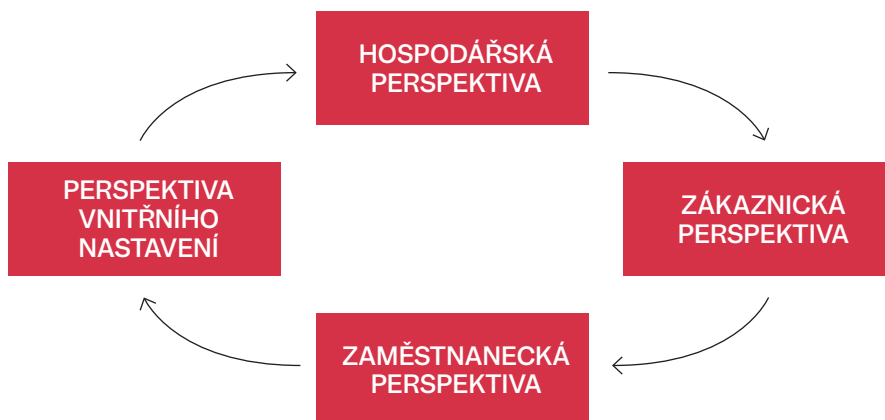
- ➔ zefektivněním procesů a plánování programů/kurzů dosáhnout růstu ziskovosti a spokojenosti klientů.
- ➔ prostřednictvím otevřené komunikace zvýšit informovanost zaměstnanců o dění v ústavu a na univerzitě, posilovat sounáležitost s ústavem a univerzitou, podporovat spokojenost zaměstnanců,
- ➔ revidovat, zpřehlednit a vylepšit doplňkovou činnost,

a to pro ústav jako celek, ale i pro jednotlivá pracoviště a oblasti.

Všichni jdeme stejným správným směrem podle jedné mapy.

## 13. Strategická mapa

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými cíli a jejich propojení znázorňuje tzv. **strategická mapa**, která také ukazuje vazbu mezi strategií a potřebnými operativními činnostmi. Strategická mapa klade důraz na to, že finanční a hospodářské ukazatele nejsou ukazateli jedinými a že je třeba k hodnocení výkonu organizace a plnění cílů vidět proces v celé komplexnosti. Definované jsou čtyři hlavní oblasti – pohledy, které je potřeba rozvést do dostatečné míry detailu tak, aby byly jasné jak vazby na strategické cíle, tak vztahy jednotlivých specifických cílů a konkrétních aktivit mezi sebou a bylo možno stanovit měřitelnost/zhodnotitelnost naplňování. Tento dokument graficky stanovuje základní rámec čtyř oblastí s návazností na vybrané klastry specifických cílů. (Detailní strategická mapa není součástí tohoto dokumentu.)



- výnosnost, ziskovost
- strategické řízení

**hospodářská  
perspektiva**  
stabilita,  
rozvoj,  
růst

- marketingová orientace
- produktová politika
- exkluzivní pozice v metodice, výuce a ve zkouškách
- klientské centrum
- PR

**zákaznická  
perspektiva**

výuka  
a metodika,  
zkoušky,  
produkty,  
propagace,  
klienti, značka

- controlling a reporting
- systematizace
- organizační struktura
- dokumenty
- nástroje ICT
- spisová služba a archivace
  - web, DTB
- péče o majetek

**perspektiva  
vnitřního  
nastavení**

opora, jistota,  
plán, procesy,  
organizace

**zaměstnanecká  
perspektiva**

lidé,  
komunikace,  
tvorba

- péče o zaměstnance
- komunikace, motivace, benefity
- týmová práce
- firemní kultura
- tvorba materiálů



## **Strategie 2022–2026**

Vydal: Ústav pro jazykovou a odbornou přípravu Univerzity Karlovy v roce 2022

Jazyková korektura: Lucie Kettnerová

Grafická úprava: Designiq

Vytiskl: Tygr tisk