

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Action 6.3.3

FREE - From Research to Enterprise

No. 1CE028P1

STUDIE PROVEDITELNOSTI č. 4



1

Název: **Personální zajištění realizace**

Zaměření: Interní / externí proveditelnost projektu

Cílové skupiny: Podnikatelé, vědecko-výzkumné instituce, obce

Za zpracovatelský tým: Ing. Bohdan Vaněk, M.A.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

1	Úvod	3
2	Seznam souboru 10 inovativních studií proveditelnosti	4
3	Personální zajištění	5
4	Interní / externí proveditelnost	12
4.1	Centrum sdílených služeb (CSS) – pracovní obsazení	13
4.2	Centrum pro transfer technologií (CTT) – pracovní obsazení	15
4.3	Podnikatelský inkubátor (PI) – pracovní obsazení.....	17
5	Závěr	20
6	Seznam tabulek	20

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

1 Úvod

Strategickým cílem vypracování souboru 10 studií proveditelnosti v návaznosti na hlavní cíle projektu FREE je navrhnout opatření a aktivity v oblasti vědy a výzkumu, které by pomohly vytvořit most mezi technickými specialisty, výzkumníky, podnikateli, administrativními činiteli a tvůrci politiky a přispěly k dynamickému rozvoji Karlovarského kraje.

Tohoto cíle bude dosaženo zpracováním analýzy potřeb pro vytvoření a rozšíření inovativní infrastruktury, která podpoří využití výsledků výzkumu ze strany podnikatelského sektoru – obzvláště SME´s – stejně jako posílí vztahy a integraci mezi sférou vědy a výzkumu, podporovateli inovací a potenciálními uživateli v regionálním kontextu.

Zpracování studie proveditelnosti by mělo přispět k udržitelnému rozvoji regionu, k nastartování ekonomického růstu a sociálního rozvoje v hospodářsky slabém regionu.

Rozšíření inovativní infrastruktury Karlovarského kraje je nezbytným krokem pro zatraktivnění celého regionu pro vysokoškolsky vzdělané obyvatele, podniky a instituce zabývající se vědou a výzkumem.

Rozvoj spolupráce mezi výzkumnými institucemi a podnikatelskou sférou představuje jeden z klíčových předpokladů pro stabilizaci a modernizaci v tradičních oborech regionální ekonomiky a konkurenceschopnosti kraje v rámci České republiky, potažmo Evropské unie.

V okamžiku, kdy dojde na konkrétní přípravu a realizaci konkrétního projektu vyvstane celá řada otázek, které je třeba zodpovědět, a problémů, které je třeba řešit. Jsou oblasti svou podstatou úzce provázané s projektem a vyžadující soustavnou pozornost a kontinuitu práce, na druhé straně pak činnosti časově zřetelně ohraničené vyžadující spíše specifické znalosti a zkušenosti. Na personální zajištění je zaměřena tato studie.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

2 Seznam souboru 10 inovativních studií proveditelnosti

1. Analýza regionu
2. Analýza lidských zdrojů
3. Analýza potřebnosti projektu
- 4. Personální zajištění realizace**
5. Nastavení marketingových a propagačních aktivit
6. Plnění funkce CTT
7. Plnění funkce PI
8. Analýza přínosů a ztrát projektu
9. Analýza rizik projektu výstavby
10. Analýza vědeckovýzkumných subjektů vhodných ke spolupráci

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

3 Personální zajištění

Personální zajištění realizace projektu je vedle zajištění finančních zdrojů klíčová otázka podmiňující úspěšnost každého projektu. Často jde o otázku nejdůležitější, protože pouze lidé obvykle rozhodují a řeší nastalé problémy.

Dlouhodobě osvědčenou strategií je sestavení projektového týmu. Projektový tým musí být vyvážený, musí být schopný účinně a pokud možno efektivně spolupracovat a jeho členové musejí pokrývat všechny důležité aktivity probíhající v rámci realizace projektu. Tento tým zajišťuje operativní a částečně i taktické řízení, výběr dodavatelů, jednání k zajištění financování, administrativu, povinnou publicitu, apod.

Ideální obvykle je, pokud se nejedná o izolovaný projekt, využít již dříve existujícího a osvědčené týmu nebo týmů tak, aby se členové nového týmu již alespoň částečně znali a měli určité předchozí zkušenosti ze vzájemné spolupráce. Tím může být do značné míry odbourána úvodní fáze vzájemného seznamování členů týmu, nastavování komunikace a předcházení nedorozumněním.

5

V projektovém týmu je nezbytné přesně definovat pravomoci, a to jak odborné tak rozhodovací, odpovědnost, vzájemné vazby a informační cesty. Je samozřejmě podstatné, jak náročný a komplexní projekt má projektový tým na starosti, a podle toho lze více funkcí slučovat pod stejnou osobu. V extrémním případě může být realizace projektu svěřena minitýmu tří až dvou osob v trojúhelníku řízení-výkon-administrativa. V případě opravdu složitého projektu vyžadujícího podrobné řízení mohou být naopak funkce jednotlivých členů svěřeny menším týmům nebo oddělením.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Základní příklad univerzálního rozložení projektového týmu pro realizaci projektu je uvedeno třeba v následující tabulce. Týmová sestava, stejně jako počty zaměstnanců, náplň práce a požadovaná kvalifikace, jsou brány s ohledem na projekt rozsahem a náročností odpovídající realizaci výstavby a zprovoznění vědeckotechnického parku.

Tabulka č. 1 Definice obecného pracovního projektového týmu

Funkce člena	Aktivity – náplň práce – odpovědnost
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
vedoucí týmu (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ řízení týmu a hlavní rozhodovací pravomoc ▪ odpovědnost za tým navenek ▪ personální otázky v době existence a funce týmu
manažer projektu (1-2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ vzdělání (nejlépe v oboru odpovídajícím nebo blízkém oboru projektu) ▪ zkušenosti s vedením týmu, řízením lidí a personálními otázkami ▪ minimálně 5 let praxe
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ operativní řízení a dohled nad průběhem projektu ▪ odpovědnost vedoucímu týmu ▪ tvorba strategie a náplně projektu ▪ operativní organizační zabezpečení projektu ▪ výběrová řízení na dodavatele ▪ smluvní podmínky s dodavateli a partnery projektu ▪ zabezpečení udržitelnosti projektu

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Funkce člena	Aktivity – náplň práce – odpovědnost
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ nebo SŠ s maturitou a praxí ▪ v případě SŠ minimálně 3 roky praxe ▪ optimálně VŠ a 3 roky praxe v managementu projektů
odborný asistent (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tvorba podkladů pro rozhodování ▪ kontrola plnění termínů a smluvních závazků ▪ pravidelný reporting ▪ příprava podkladů pro zpracování monitorovacích a ostatních zpráv projektu v souladu s aktuálními pravidly ▪ příprava podkladů pro výběrová řízení ▪ implementace změn během realizace projektu
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ nebo VŠ vzdělání ▪ zkušenosti s realizací projektů výhodou
administrativa projektu (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administrace projektu ▪ zpracování monitorovacích a ostatních zpráv projektu v souladu s aktuálními pravidly ▪ prvotní ekonomická a účetní evidence ▪ archivace dokumentů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ vzdělání ▪ zkušenosti s administrací výhodou
účetní projektu (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ účetnictví projektu ▪ archivace účetních dokladů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ vzdělání / kvalifikace jako účetní ▪ alespoň minimální praxe v účetnictví nezbytná

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Funkce člena	Aktivity – náplň práce – odpovědnost
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
ekonomický manažer (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednání k zajištění financování ▪ dohled nad ekonomikou projektu ▪ řízení financování a cash-flow projektu ▪ ekonomická kritéria výběru dodavatelů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ nebo SŠ s větší praxí, nejlépe ekonomického směru ▪ zkušenosti s ekonomickým řízením a rozhodováním ▪ minimálně 3 roky praxe, 5 let v případě SŠ
technický manažer (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dohled nad technickou stránkou projektu ▪ zodpovědnost za technickou proveditelnost ▪ technická kritéria výběru dodavatelů ▪ zodpovídá za technické zabezpečení projektu a funkčnost technického vybavení, plnění termínů a smluvních závazků ▪ kontrola dodávek a služeb
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ nebo SŠ technického směru ▪ vzdělání nebo praxe v blízkém oboru ▪ zkušenosti s jednáním s dodavateli v technických otázkách ▪ 5 praxe, 10 let v případě SŠ
manažer pro komunikaci (1-2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajištění public relations a komunikace navenek, kontakt s médií, apod. ▪ zabezpečení publicity ▪ zabezpečení marketingu ▪ zabezpečování konferencí, workshopů, výstav, apod.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ nebo VŠ nejlépe mediálního směru ▪ praxe v oboru (PR, média, marketing, apod.) ▪ jazykové znalosti (minimálně angličtina na střední úrovni)

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Výše uvedené funkce a činnosti tvoří srdce a mozek každého projektu, jsou bezprostředně svázány s jeho hladkým a úspěšným průběhem, a proto jsou zajišťovány vlastními zaměstnanci nebo najatými manažery. Uvedené počty zaměstnanců jsou základní, samozřejmě je nutno brát v úvahu rozsah a složitost konkrétního projektu. Plného počtu cca 10 osob bude třeba pro přípravu, realizaci a zprovoznění náročného projektu typu Vědeckotechnického parku, v případě menších projektů může stačit i kumulace některých pozic. Naopak v případě složitějších projektů, zejména pokud se budou sestávat z více dílčích a do značné míry samostatných podprojektů, může být obsazenost některých pozic ještě vyšší.

Nelze opomenout, že sestavení a řízení projektového týmu je velmi náročná činnost, které je na některých vysokých školách vyhrazen i zvláštní předmět, takže konkrétnímu personálnímu naplnění bude třeba věnovat patřičný čas a pozornost.

9

Oproti tomu odborné činnosti k realizaci projektu – zejména zpracování projektové dokumentace, stavební dodávky, technologické dodávky, poradenství k technologickým dodávkám, často i marketingové aktivity – jsou obvykle zajištěny externě. Pro snazší orientaci je níže uvedeno zajištění činností, které jsou dále nezbytné pro realizaci konkrétního projektu a je obvykle svěřeno specializovaným dodavatelům na základě provedeného výběrového řízení. Jedná se zase o obecný příklad, v konkrétním projektu nemusejí být vyžadovány všechny činnosti. Naopak určité činnosti může naplňovat více různých obchodních partnerů, typicky se jedná o dodávky technologického zařízení, ale může jít i o dodavatele stavebních částí.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Tabulka č. 2 Definice pracovního týmu pro realizaci projektu

Funkce	Aktivity
generální projektant	<ul style="list-style-type: none"> celkový dohled nad urbanistickým a architektonickým řešením stavby dohled nad stavbou v souladu s územním plánem obce a dalšími rozvojovými aktivitami v území
projektant stavby	<ul style="list-style-type: none"> zodpovědný za proveditelnost stavební části projektu zhotovení projektové dokumentace zabezpečení rozpočtu stavební části spolupráce na výběru dodavatele stavebních prací zabezpečení autorského dozoru stavby
konzultant stavební části	<ul style="list-style-type: none"> odborný posudek k projektové dokumentaci spolupráce na výběru dodavatele stavebních prací poskytování odborných konzultací při realizaci stavby
technický dozor investora	<ul style="list-style-type: none"> zabezpečení technického dozoru stavby
stavebník	<ul style="list-style-type: none"> dodavatel stavebních prací
konzultant technologické části	<ul style="list-style-type: none"> spolupráce na výběru dodavatele technologie zabezpečení rozpočtu technologické části poskytování odborných konzultací při realizaci stavby ve vazbě na instalaci technologií (sítě, dispozice)

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Funkce	Aktivity
dodavatel technologie	<ul style="list-style-type: none">▪ dodavatel technologického vybavení
marketing a propagace	<ul style="list-style-type: none">▪ dodavatel marketingových a propagačních materiálů a aktivit▪ zabezpečování konferencí, workshopů, výstav, apod.

Výše uvedené činnosti tvoří vlastní projekt, jeho tělo, ale nejsou obvykle prováděny po celou dobu životnosti projektu, nebo přinejmenším ne se stejnou intenzitou, přitom vyžadují významné zdroje (hmotné či nehmotné). Není proto obvykle efektivní, aby byly vyhrazeny plně přímo pro konkrétní projekt, ale bývají zajištěny specializovanými dodavateli. Toto rozdělení se označuje za interní a externí proveditelnost.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

4 Interní / externí proveditelnost

Rozhodnutí o realizaci dílčích činností a aktivit v rámci projektu vlastními silami (zaměstnanci) nebo smluvními partnery – dodavateli je jedno z klíčových rozhodnutí v každém projektu. Už nejde o to, zda či zda úspěšně bude projekt realizován, ale o to, jak efektivně, hladce a spolehlivě. Při tomto rozhodování se posuzují zejména dvě hlediska:

- soustavnost / opakovanost prováděných činností
- ekonomická efektivita (ve vazbě na splnění cílů projektu)

Platí, že činnosti prováděné trvale nebo opakovaně (spíše trvale s různou intenzitou), činnosti u kterých je důležitá kontinuita dříve realizovaných a plánovaných aktivit, a také mají přímou vazbu na ekonomicky efektivní splnění cílů projektu (sem patří zejména manažerské činnosti), jsou svěřeny projektovému týmu. Tento tým tak zajišťuje operativní řízení, výběr dodavatelů, jednání k zajištění financování, administrativu, povinnou publicitu, apod. Obecný příklad jeho složení a pokrytí funkcí je uveden v tabulce výše.

Naopak činnosti, jejichž vykonávání je jasně časově ohraničené a jejichž splnění vyžaduje podstatné (hmotné či nehmotné) zdroje (například výrobní, zkušenostní, personální, apod.) jsou zajišťovány externími dodavateli. Sem patří zejména různé odborné činnosti k realizaci projektu jako je například zpracování projektové dokumentace, stavební dodávky, technologické dodávky, specializované poradenství, marketingové a propagační aktivity. Zajištění těchto činností pak bývá svěřeno na základě výběrových řízení.

Po úspěšném ukončení realizace projektu nastává fáze provozní, která už vyžaduje

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

stabilní obsazení pracovních pozic, popřípadě dlouhodobé obchodní smlouvy na externí zajištění vybraných služeb. V případě připravovaného projektu Vědeckotechnického parku – Technoparku Klimentov se bude jednat o tři do značné míry autonomní „provozy“, které budou mít odlišné funkce a tomu uzpůsobenou strukturu řízení a pracovních míst. V následujících tabulkách budou rozebrány postupně

- Centrum sdílených služeb
- Centrum pro transfer technologií
- Podnikatelský inkubátor

4.1 Centrum sdílených služeb (CSS) – pracovní obsazení

Tabulka č. 3 Definice pracovního týmu centra sdílených služeb

Pozice	Náplň práce - odpovědnost
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
vedoucí centra (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ řízení a rozhodovací pravomoc v provozu CSS ▪ smluvní podmínky s partnery a klienty CSS ▪ personální otázky v rámci CSS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ vzdělání ▪ zkušenosti s řízením lidí a vedením obchodních jednání ▪ minimálně 5 let relevantní praxe
asistent (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tvorba podkladů pro rozhodování ▪ kontrola plnění termínů a smluvních závazků ▪ pravidelný reporting
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ nebo VŠ vzdělání ▪ praxe výhodou

13

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Pozice	Náplň práce - odpovědnost
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
administrativní pracovník (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prvotní ekonomická a účetní evidence ▪ archivace dokumentů
pracovník technické údržby (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru ▪ praxe výhodou
pracovník technické údržby (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technická údržba a správa objektů ▪ zkušenosti s technickou údržbou
pracovníci úklidu (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajištění úklidu objektů ▪ bez zvláštních požadavků
pracovníci ostrahy (3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ostraha objektů ▪ zajištění/evidence přístupů do objektů ▪ zkušenosti s ostrahou, nebo určitá praxe, nebo jiné vhodné kvalifikační předpoklady

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

4.2 Centrum pro transfer technologií (CTT) – pracovní obsazení

Tabulka č. 4 Definice pracovního týmu centra pro transfer technologií

Pozice	Náplň
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
vedoucí centra (1)	<ul style="list-style-type: none"> řzení a rozhodovací pravomoc v provozu CTT smluvní podmínky s partnery a klienty CTT personální otázky v rámci CTT
	<ul style="list-style-type: none"> VŠ vzdělání nejlépe technického směru zkušenosti s řízením lidí a vedením obchodních jednání minimálně 5 let relevantní praxe jazyková vybavenost – minimálně dobrá znalost anglického a jednoho dalšího světového jazyka
asistent (1)	<ul style="list-style-type: none"> tvorba podkladů pro rozhodování kontrola plnění termínů a smluvních závazků pravidelný reporting
	<ul style="list-style-type: none"> SŠ nebo VŠ vzdělání praxe a jazykové znalosti výhodou
administrativní pracovník (1)	<ul style="list-style-type: none"> prvotní ekonomická a účetní evidence archivace dokumentů
	<ul style="list-style-type: none"> SŠ vzdělání nejlépe ekonomického směru praxe výhodou
odborný pracovník transferu technologií (1-2)	<ul style="list-style-type: none"> zajištění služeb CTT (sledování technologií, zpracování přehledů a průzkumů, apod.) komunikace s klienty CTT

15

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Pozice	Náplň
(počet osob)	Požadavky na vzdělání a kvalifikaci
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ vzdělání v oboru ▪ praxe v oboru ▪ jazykové znalosti na odborné úrovni (minimálně angličtina)
odborný poradce podnikatelských plánů (1-2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajištění služeb CTT (poradenství, podnikatelské plány, ekonomické analýzy, hledání partnerů, apod.) ▪ komunikace s klienty CTT <ul style="list-style-type: none"> ▪ VŠ vzdělání nejlépe technického nebo ekonomického směru ▪ 5 let praxe v oboru nebo relevantním podnikání

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

4.3 Podnikatelský inkubátor (PI) – pracovní obsazení

Tabulka č. 5 Definice pracovního týmu podnikatelského inkubátoru

Pozice	Náplň
vedoucí PI (1)	<ul style="list-style-type: none"> řídění a rozhodovací pravomoc v provozu PI smluvní podmínky s klienty PI personální otázky v rámci PI
	<ul style="list-style-type: none"> VŠ vzdělání nejlépe technického směru zkušenosti s řízením lidí a vedením obchodních jednání minimálně 5 let relevantní praxe zkušenosti s podnikáním výhodou
asistent (1)	<ul style="list-style-type: none"> tvorba podkladů pro rozhodování kontrola plnění termínů a smluvních závazků prvotní ekonomická a účetní evidence pravidelný reporting
	<ul style="list-style-type: none"> SŠ vzdělání praxe výhodou
manažer PI (1)	<ul style="list-style-type: none"> dohled nad provozem a využitím PI jednání s klienty PI
	<ul style="list-style-type: none"> SŠ nebo VŠ vzdělání praxe a zkušenosti s podnikáním výhodou
poradce PI (1)	<ul style="list-style-type: none"> zajištění služeb PI (poradenství, podnikatelské plány, ekonomické analýzy, hledání partnerů, apod.) komunikace s klienty PI
	<ul style="list-style-type: none"> SŠ nebo VŠ vzdělání praxe a zkušenosti v oboru výhodou
pracovník technický	<ul style="list-style-type: none"> technická údržba a správa objektů

17

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

Pozice	Náplň
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zkušenosti s technickou údržbou
pracovníci úklidu (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajištění úklidu objektů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bez zvláštních požadavků
pracovníci ostrahy (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ostraha objektů ▪ zajištění/evidence přístupů do objektů
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zkušenosti s ostrahou, nebo určitá praxe, nebo jiné vhodné kvalifikační předpoklady

Uvedené osnovy jsou výchozím bodem zahrnujícím nezbytné aktivity a činnosti, které bude nutné v rámci fungování jednotlivých částí Vědeckotechnického parku – Technoparku Klimentov pokrýt. Ne všechny pozice budou plně obsazené od počátku, někde naopak praxe může ukázat nezbytnost rozšíření o další pracovníky ve vazbě na poskytované služby. Také se může ukázat jako užitečné a postačující některé činnosti sloučit mezi jednotlivými sekcemi, například technickou údržbu objektů.

18

Samostatným problémem bude naplnění pracovních pozic konkrétními zaměstnanci. Základním východiskem v tomto směru jsou příslušné úřady práce, na prvním místě místně příslušný úřad práce v Mariánských Lázních, dislokované pracoviště úřadu práce v Chebu.

Se zvyšujícími se požadavky na kvalifikaci a praxi bude pravděpodobně náročnější vhodné pracovníky získat, takže může být poptávka umístěna i na dalších

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

regionálně blízkých úřadech práce – v Chebu, Karlových Varech, Sokolově, Tachově, Plzni. Při hledání pracovníků s požadavkem VŠ vzdělání může být naopak nejúčinnější zaměření rovnou na regionálně nebo oborově blízké vysoké školy – zejména Západočeskou Univerzitu v Plzni, která má studenty podnikové ekonomiky a managementu i v Chebu a která je dále jedním z hlavních partnerů projektu, na Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze, která je dalším hlavním partnerem projektu v oblasti výzkumných laboratoří, Středočeský vysokoškolský institut, s.r.o. Kladno s pobočkou v Karlových Varech se zaměřením na podnikovou ekonomiku a management, nebo Vysokou školu Karlovy Vary, o.p.s. se zaměřením na právo a administrativu.

“This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.”

5 Závěr

Při plánování a řízení nových inovativních akcí v regionu je třeba mít na paměti, že rozhodnutí o personálním zajištění akce je pravděpodobně nejdůležitější podmínkou pro její úspěšné zvládnutí. V tomto rozhodování je základním bodem rozdělení prováděných činností mezi vlastní síly a externí dodavatele. Vždy je třeba postupovat od kmene a zajištění klíčových pravomocí a odpovědnosti, postupně se pak doplňuje dílčí a podrobnější členění. Jako přehledný a obecný návod pro základní orientaci odpovědných osob včetně ukázkového tabulkového přehledu konkrétních činností, pravomocí a odpovědnosti může sloužit i tato studie.

6 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Definice obecného pracovního projektového týmu	6
Tabulka č. 2 Definice pracovního týmu pro realizaci projektu	10
Tabulka č. 3 Definice pracovního týmu centra sdílených služeb	13
Tabulka č. 4 Definice pracovního týmu centra pro transfer technologií.....	15
Tabulka č. 5 Definice pracovního týmu podnikatelského inkubátoru.....	17