

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Realizace projektů rozvoje lidských zdrojů s podporou
fondů Evropské unie**

Autor: Petra Šrůtková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Šrůtková

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Realizace projektů rozvoje lidských zdrojů s
podporou fondů Evropské unie**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Analýza a hodnocení projektů rozvoje lidských zdrojů
5. Návrh koncepce zvyšování projektové efektivnosti
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy. 10. vydání Praha, Grada. ISBN 978-80-247-1407-3

CHVOJKOVÁ, A.(2008).Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013 1. vydání Praha, IREAS. ISBN 978-80-86684-43-7

KÖNIG, P. a kolektiv (2004) . Rozpočet a politiky Evropské unie. 2.vydání Praha, C.H. Beck. ISBN 80-7179-846-0

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2005). Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových projektů OP Rozvoj lidských zdrojů. Praha ISBN 80-86878-10-4

NOVOTNÁ, M. (2007). Regionální politika EU. 1. vydání Ostrava, VŠB-Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1413-1

PŘÍCHYSTAL, A. (2008). Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt, Nymburk: Vega-L. ISBN 978-80-86757-94-0

ŘÍMOVSKÁ, P. (2008). Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů. 2. vydání Praha, ČZÚ Praha. ISBN 978-80-213-1828-1

SKOKAN, K. (2003). Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky. 1. vydání Ostrava, Repronis. ISBN 80-7329-023-5

VILAMOVÁ, Š. (2004) Jak získat finanční zdroje Evropské unie. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., ISBN 80-247-0828-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Realizace projektů rozvoje lidských zdrojů s podporou fondů Evropské unie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti AGRO CS a.s., kteří mi poskytli potřebné informace, paní Anně Fejklové za přínosné poznámky a za ochotu při poskytování potřebných podkladů a také všem lidem, kteří mi byli nápomocni svou podporou a radou.

Realizace projektů rozvoje lidských zdrojů s podporou fondů Evropské unie

The implemetation of Humann Resource Development Project and European Union

Souhrn

Zvolená diplomová práce se věnuje realizaci projektu zaměřeného na rozvoj lidských zdrojů, který je podporován v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V první části práce se seznámíme s regionální politikou Evropské unie, s jejími cíly, subjekty, programovými dokumenty, strukturálními fondy a s operačními programy, které umožňují čerpání prostředků z fondů Evropské unie. Podrobněji pak s Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost a s Evropským sociálním fondem, ze kterého plynou finance na daný projekt. V této části diplomové práce byla použita odborná literatura a další zdroje, které se zabývají uvedenou problematikou. Praktická část práce je zaměřena na realizaci grantového projektu v rámci vyhlašovaných výzev Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v prioritě 4. 1 Adaptabilita v konkrétní akciové společnosti. Na základě zjištěných poznatků z realizovaného projektu navrhuji koncepci a obecná doporučení pro zvýšení projektové efektivnosti.

Klíčová slova

Strukturální fondy, Evropský sociální fond, projekt, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, dotace, realizace, zaměstnanci

Summary

The thesis is oriented on the realization of a project focusing on the development of human resources being supported by the Operational Program Human Resources and Employment. The first part introduces regional policies of the European Union, its aims, subjects, programme documents, structural funds and operation programmes which enable drawing the financial means from the European Union funds. Then it focuses in details on the Operational Program Human Resources and Employment and European Social Fund which is providing finances for this particular project. Specialized literature and other sources interested in this problem have been used for this thesis. The practical part of this

work focuses on the realization of the granted projects within the appeals of the Operational Program Human Resources and Employment under priority 4.1 Adaptability in a real stock company. I hand in a conception and general suggestions to increase project effectiveness based on the knowledge gained in the project realized.

Keywords

Structural funds, European Social Fund, project, Operational Program Human Resources and Employment, grants, realization, employees

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	CÍL PRÁCE	11
2.2	METODIKA PRÁCE.....	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	13
3.1	REGIONÁLNÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE A ČESKÉ REPUBLIKY.....	13
3.1.1	<i>Cíle regionální politiky pro období 2007- 2013</i>	<i>15</i>
3.1.2	<i>Území, instituce a legislativa.....</i>	<i>16</i>
3.1.3	<i>Programové dokumenty regionální politiky</i>	<i>20</i>
3.2	STRUKTURÁLNÍ FONDY	24
3.2.1	<i>Programy Evropského sociálního fondu</i>	<i>26</i>
3.3	OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	27
3.3.1	<i>Globální cíle a specifické cíle</i>	<i>28</i>
3.3.2	<i>Prioritní osy a oblasti podpor</i>	<i>28</i>
3.3.3	<i>Implementační struktura a poskytnutí podpory.....</i>	<i>32</i>
3.3.4	<i>Benefit 7.....</i>	<i>35</i>
3.4	PROJEKT	35
4	ANALÝZA A HODNOCENÍ PROJEKTŮ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.37	
4.1	PŘÍPADOVÁ STUDIE	37
4.2	PROJEKT KOMPLEXNÍM VZDĚLÁVÁNÍM ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI AGRO CS, A.S. KE ZMÍRNĚNÍ DOPADŮ EKONOMICKÉ KRIZE.....	38
4.2.1	<i>Struktura cílové skupiny projektu.....</i>	<i>38</i>
4.3	REALIZACE PROJEKTU.....	40
4.3.1	<i>Analýza a hodnocení vzdělávacích aktivit z pohledu podpořených osob</i>	<i>40</i>
4.3.2	<i>Analýza a hodnocení projektu z pohledu společnosti.....</i>	<i>59</i>
5	NÁVRH KONCEPCE ZVYŠOVÁNÍ PROJEKTOVÉ EFEKTIVNOSTI.....	64
5.1	ZVYŠOVÁNÍ PROJEKTOVÉ EFEKTIVNOSTI PŘI REALIZACI PROJEKTU.....	64
5.2	SYSTÉMOVÁ OPATŘENÍ.....	68
6	ZÁVĚR	70
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
8	PŘÍLOHY	75
	POUŽITÉ ZKRATKY	76
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	77

1 Úvod

Vlivem ekonomické krize došlo ke zvýšení nezaměstnanosti¹ a je v rukou podnikatelských subjektů jakým způsobem budou reagovat na vzniklou situaci a co udělají proto, aby se udržely na trhu a byly konkurenceschopné. Jednou z možností je investice do lidských zdrojů. Podpora vzdělávání je v posledních dvou letech jedním z důležitých daňově zvýhodněných benefitů v České republice pomocí kterých mohou podniky investovat do svých zaměstnanců a zlepšit tak svoji konkurenceschopnost na trhu. Vstupem České republiky do Evropské unie se nám otevřela i jiná možnost jak tuto investici zajistit.

Z názvu této diplomové práce je zřejmé, že se jedná o čerpání prostředků z fondů Evropské unie. Pro programovací období 2007 - 2013 je jedním ze strukturálních fondů tzv. Evropský sociální fond. Tento fond alokuje prostředky Evropské unie do programů, které jsou zaměřeny na zlepšení zaměstnanosti, rovného přístupu k zaměstnání a také schopnosti přizpůsobit se podmínkám na trhu práce, které se neustále mění. Nezaměstnanost ovlivňuje sociálně-ekonomický rozvoj všech zemí Společenství a důležitým nástrojem k jejímu odstraňování je právě Evropský sociální fond.

Jedním ze třech programů pro realizaci podpory z výše uvedeného fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice byl na programovací období od roku 2007 do roku 2013 vyhlášen Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Pomocí toho programu může získat Česká republika až 1,84 mld. Eur na projekty podporující rozvoj lidských zdrojů. V současné době je z toho programu realizováno přes 1 700 projektů, které mohou vyčerpat nemalé množství financí, splní-li jejich žadatelé podmínky související s realizací projektů.

Získání podpory z fondů není jednoduché, žadatelé musí mít dobře zpracovaný projekt, neboť na jeho základě žádají o podporu. V případě schválení projektu je přidělena dotace. I když je dotace přidělena, subjekty ji nemusí celou vyčerpat. Výše čerpání je závislá na rozpočtu a harmonogramu, který je součástí žádosti o poskytnutí dotace a na jehož

¹ V roce 2009 došlo ke zvýšení obecné míry nezaměstnanosti o 2,3 % oproti roku 2008. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2010-08-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

K 30.11.2010 je nezaměstnanost 8,6 % což je zvýšení oproti roku 2009 o 1,9 %. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2010-08-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

základě realizace projektu probíhá. Diplomová práce je případovou studií zabývající se „právě“ realizací projektu rozvoje lidských zdrojů, který tuto dotaci získal. Tento projekt byl schválen v rámci vyhlašovaných výzev Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v prioritě 4. 1 Adaptabilita. Projekt je realizován v konkrétní společnosti pod názvem *Komplexním vzděláváním zaměstnanců společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize.*

Cílem práce je navrhnout koncepci, která povede ke zvyšování projektové efektivity. Na základě analýzy a celkového hodnocení projektu budou vyslovena obecná doporučení jakým způsobem postupovat při realizaci projektu a popřípadě se vyvarovat zbytečných chyb, které efektivnost projektu snižují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout koncepci, která povede ke zvyšování projektové efektivity a na základě případové studie konstatovat doporučení k jejímu zlepšení. Případová studie poslouží k získání poznatků z praxe, tedy z realizace projektu v konkrétní společnosti. Doporučení by mohlo posloužit jako „návod“ zvolené společnosti a ostatním podnikům, v případě, že budou obdobný projekt realizovat. Návrh koncepce a doporučení v neposlední řadě také přispějí k manažerskému rozhodnutí projekt realizovat a součástí tohoto rozhodnutí je důkladná finanční analýza projektů, operativní řešení projektů a zajisté i výběr zaměstnanců, na který je v grantových projektech kladen velký důraz, protože jsou cílovou skupinou takovýchto projektů. Zvyšování projektové efektivity přispívá ke kvalitnějším výstupům projektů. Výsledky umožňují podnikům zvýšit např. zaměstnatelnost, kvalifikaci zaměstnanců, obecné vzdělání, flexibilitu, efektivitu práce, klíčové kompetence a díky tomu pak mohou v konkurenčním prostředí zvýšit svůj podíl na obchodním trhu. Dílčími cíli této práce jsou analýza a hodnocení projektu z pohledu podpořených osob a z pohledu společnosti. Jedná se o grantový projekt realizovaný v rámci vyhlášených výzev Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v prioritě 4. 1 Adaptabilita.

2.2 Metodika práce

Pro návrh doporučení, která přispějí k projektové efektivity byla použita metoda případové studie, jejíž součástí byla analýza vnějšího prostředí společnosti, ve které se projekt realizuje. Nedílnou součástí metodiky byla obsahová analýza dokumentů souvisejících s čerpáním finančních prostředků z fondů Evropské unie. Pro zjištění efektivity daného projektu pro podpořené osoby byl proveden kvalitativní výzkum, který probíhal formou nestrukturovaných rozhovorů a zúčastněného pozorování.

Obsahová analýza dokumentů posloužila k získání informací o tom, jak by měl být projekt realizován pomocí dokumentů souvisejících s čerpáním financí z Evropské unie a odborné literatury. Mezi dokumenty patří např. *Desatero příruček OP LZZ* a jiné.

Analýza vnějšího prostředí společnosti poukazuje na realizaci projektu v konkrétní praxi dané společnosti. K této části metodiky posloužily zejména interní dokumenty společnosti („Žádost o poskytnutí dotace“, „Rozhodnutí o poskytnutí dotace“, „Monitorovací zprávy“, „Projektové konference“). Součástí této analýzy byl kvalitativní výzkum provedený mezi zaměstnanci a také mnou zúčastněné pozorování. Důležitou částí analýzy byla struktura cílové skupiny zaměstnanců a jejich výběr pro účely kvalitativního výzkumu.

Nestrukturované rozhovory se uskutečňovaly se skupinami zaměstnanců zapojených do realizovaného projektu. Pro potřeby tohoto výzkumu se rozhovory konaly před klíčovými aktivitami projektu a po skončení klíčových aktivit. K tomuto účelu bylo vybráno celkem 12 osob, které se účastnily jednotlivých klíčových aktivit od října roku 2010 do prosince roku 2010 dle stanoveného harmonogramu projektu. Hlavní výhodou rozhovorů je jejich flexibilita a vyjádření vlastního názoru na daný problém. V rámci průběhu realizovaného projektu se také rozhovory uskutečňovaly s osobami, které mají ve společnosti na starost administraci projektu (realizační tým projektu) a dále účtování výdajů spojených s projektem (hlavní účetní a mzdová účetní). Z těchto rozhovorů mnou byly vyhodnoceny výsledky, které přispěly k vytvoření koncepce zvyšování projektové efektivnosti.

Další poznatky jsem čerpala na základě **zúčastněného pozorování**, neboť jsem sama zaměstnancem dané společnosti a také podpořenou osobou, která je do realizace projektu zapojena.

Na základě případové studie byla navržena koncepce pro zvýšení projektové efektivnosti a vyslovena doporučení pro její zlepšení. Dále bylo vypracováno celkové hodnocení probíhajícího projektu a upozornění na chyby, které projektovou efektivnost snižují. V tomto hodnocení bylo sledováno jaké výstupy a výsledky byly dosaženy v již uskutečněných monitorovacích obdobích. Pro zpracování této diplomové práce byly využity poznatky a zkušenosti ze společnosti, ve které se realizuje projekt *Komplexním vzděláváním zaměstnanců společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize*.

3 Literární rešerše

3.1 Regionální politika Evropské unie a České republiky

Regionální politika Evropské unie (EU) patří mezi tzv. koordinované komunitární politiky, kterým je věnována mimořádná pozornost. Tato politika je prováděna na několika úrovních. Nadnárodní úroveň je politikou, která je prováděna přímo EU, na národní úrovni je politika uskutečňována jednotlivými členskými zeměmi, které však postupně přejímají některá společná pravidla EU. Poslední úroveň je úroveň regionální, která je ve většině zemí dlouhodobě posilována².

Provádění této politiky je založeno na několika základních a doplňkových principech. Mezi základní principy této politiky patří zejména **princip koncentrace**, který spočívá v tom, že by měly být prostředky z fondů využívány pouze k realizaci předem stanovených cílů a soustředěny co nejúčelněji na projekty, maximalizující užitek. Další je **princip partnerství**, tímto principem je míněna úzká spolupráce mezi Evropskou komisí (EK) a odpovídajícími orgány na národní, regionální a místní úrovni, určenými každým členským státem pro všechny etapy programů. **Princip programování** klade důraz k řešení problémových regionů, prostředky z fondů jsou alokovány na základě víceletých a víceoborových programů, které se následně realizují konkrétními projekty. Dalším principem je **adicionálnita** nebo-li **doplňkovost**, která se zabývá spolufinancováním schválených projektů. Tento princip stanovuje, že finance ze strukturálních fondů mají pouze doplňovat ostatní veřejné výdaje, nikoli je nahrazovat. Členské státy nemohou tak v žádném případě využívat prostředky EU jako náhradu vlastních rozpočtových výdajů.

K doplňkovým principům politiky patří **princip monitorování a vyhodnocování** sloužící k průběžnému sledování a vyhodnocování prováděných opatření a celkové efektivity vynakládaných prostředků. Hodnocení dopadů projektů ex-ante (předem), monitorování průběhu jeho implementace a hodnocení přínosů projektu ex-post (následně). **Princip subsidiarity** by měl zaručovat plnění jednotlivých cílů na co nejnižší možné úrovni rozhodování, pokud je toto plnění možné na dané úrovni uspokojivě zajistit. Princip subsidiarity je zakotven v Maastrichtské smlouvě. Posledním doplňkovým principem

² NOVOTNÁ, Martina. *Regionální politika EU*. 1.vydání . Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1. Nástroje regionální politiky EU, s. 81.

je **solidarita**, kdy ekonomicky vyspělejší země svými příspěvky do společného rozpočtu financují rozvoj států hospodářsky méně rozvinutých³.

Smyslem regionální politiky je podpora harmonického a vyváženého rozvoje regionů, snižování nezaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů, snižování regionálních disparit, ochrana životního prostředí a zabezpečení rovných příležitostí pro muže a ženy⁴.
„Komunitární regionální politika je projevem určité solidarity na úrovni EU a především má význam při posilování hospodářské a sociální soudržnosti i společné identity⁵“.

Definice **regionální politiky České republiky (ČR)** byla nejprve zformulována v Zásadách regionální politiky vlády v roce 1998 a po té, byla upravena v rámci zdůvodnění zákona o podpoře regionálního rozvoje jako: „Regionální politika představuje koncepční a výkonnou činnost státu a regionálních orgánů, která stanovuje hlavní směry a strategické cíle regionálního rozvoje na celostátní a regionální úrovni a vytváří metody a postupy k zajištění realizace těchto cílů. Uskutečňuje se především prostřednictvím systémových opatření a pravidel k podpoře regionálního rozvoje.“⁶

Z aspektu přípravy České republiky na vstup do EU se postupně stávala ve druhé polovině devadesátých let regionální politika jedním z nejdůležitějších politik a podařilo se tak současně vytvořit celý soubor programových dokumentů pro jednotlivé úrovně.

Na centrální úrovni byl vytvořen dokument „Strategie regionálního rozvoje ČR“, pro vyšší regionální úroveň nebo-li pro regiony soudržnosti byly vytvořeny „Regionální operační programy“, pro nižší úroveň tzn. kraje pak „Strategie rozvoje budoucích krajů; Programy rozvoje krajů“, dále pro mikroregionální úroveň „Strategie či Programy rozvoje mikroregionů“, zpravidla pro sdružení obcí, kde byla pokryta jen část území ČR. Na poslední úrovni byly vytvořeny dokumenty pro místní úroveň tzn. „Programy rozvoje obcí“.

³ NOVOTNÁ, Martina. *Regionální politika EU*. 1.vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1. Nástroje regionální politiky EU, s. 82-83

⁴ VILAMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1.vydání. Praha: GRADA, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0. Historie regionální politiky EU, s. 11

⁵ WOKOUN, René. *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. 1.vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 326 s. ISBN 80-245-0517-7. Regionální politika Evropské Unie, s. 19

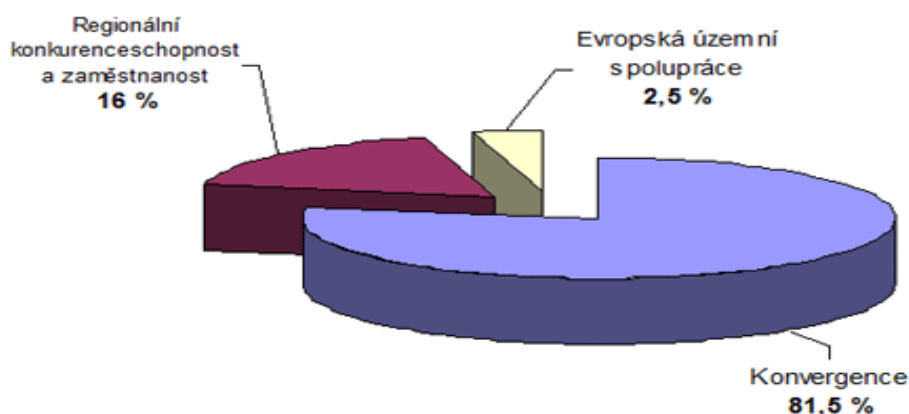
⁶ SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské Unie*. 1.vydání. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5. Regionální rozvoj a regionální politika, s. 23

3.1.1 Cíle regionální politiky pro období 2007- 2013

Cykly, které se jsou shodné s rozpočtovými obdobími EU, charakterizují regionální politiku. V současné době jsou tyto cykly sedmileté. EK vytyčí před každým obdobím tzv. cíle regionální politiky, které obecně definují, jakým způsobem, jakými prostředky, do kterých regionů, a v jaké výši budou směřovat finanční prostředky⁷. Pro období 2007 – 2013 bude politika soudržnosti realizována prostřednictvím třech cílů.

- 1) **Cíl konvergence** zahrnuje podporu růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech (podpora regionů s hrubým domácím produktem (HDP) nižším než 75% průměru EU).
- 2) **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** podporuje posílení konkurenceschopnosti a atraktivnosti regionů a zaměstnanosti v regionech předvídáním hospodářských a sociálních změn; podpora ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských regionech.
- 3) **Cíl Evropská územní spolupráce** se zaměřuje na podporu harmonického a vyváženého rozvoje na území Unie⁸.

Obrázek č. 1: Rozdělení prostředků politiky soudržnosti dle cílů



Zdroj: Euroskop.cz – Evropská unie, politiky EU [online]. [cit. 2010-09-28].
Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/675/sekce/hospodarska-a-socialni-soudrznost/>

⁷ CHVOJKOVÁ, Anna, KVĚTOŇ, Viktor a kol., *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. 1. vydání. Praha: IREAS, 2007. 183 s. ISBN 978-80-86684-43-7. Úvod do pavučiny finančních zdrojů, s. 10

⁸ NOVOTNÁ, Martina. *Regionální politika EU*. 1.vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1. Nástroje regionální politiky EU, s. 145

3.1.2 Území, instituce a legislativa

Význam regionální a strukturální politiky a jejích nástrojů, který stále narůstá si vzhledem k posilování nedistribuční funkce strukturálních fondů směrem k regionům a rostoucím objemům prostředků v průběhu vývoje vyžádal vytvoření zvláštního územního členění. Zavedení jednotné statistické územní klasifikace bylo nutné z hlediska odlišností ve správním členění jednotlivých členských zemí a tudíž i obtížnou srovnatelností z hlediska velikosti a počtu obyvatel pro potřeby rozhodování o alokaci prostředků⁹.

Nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS)¹⁰ byla legislativně v rámci členských zemí EU upravena až v roce 2003, a to *Narižením o vytvoření společné klasifikace územních statistických jednotek (Rada EU, 2003b)*, které v návaznosti na již používané členění právně zakotvilo vytvoření tří základních úrovní NUTS v rámci každé členské země¹¹. Česká republika byla historicky tradičně dělena na kraje odpovídající úrovni NUTS III, avšak kvůli vstupu do Evropské unie musela zavést mezi stát a kraje ještě jeden stupeň členění odpovídající úrovni NUTS II: regiony soudržnosti. Na NUTS II je totiž směřována podpora z fondů EU v cíli Konvergence a částečně též Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost¹². Toto členění NUTS zobrazuje tabulka č. 2¹³.

Institucionálně bylo pro Evropskou unii významným momentem v roce 1992 v Maastrichtu podepsání „Smlouvy o Evropské unii“ a oficiálně byl zaveden pojem

⁹ KÖNIG, Petr, LACINA, Lubor a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 374 s. ISBN 80-7179-846-0. s. 167

¹⁰ **Tabulka č. 1: Nomenklatura územních statistických jednotek**

Úroveň	Doporučený minimální počet obyvatel	Doporučený maximální počet obyvatel
NUTS 1	3 000 000	7 000 000
NUTS 2	800 000	3 000 000
NUTS 3	150 000	800 000

Zdroj: Regionální politika EU – Fondy Evropské unie [online]. [cit. 2010-06-19].

Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU#nuts>

¹¹ KÖNIG, Petr, LACINA, Lubor a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 374 s. ISBN 80-7179-846-0. s. 169

¹² Regionální politika EU – Fondy Evropské unie [online]. [cit. 2010-06-09].

Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU#nuts>

¹³ **Tabulka č. 2: Členění území v ČR**

Úroveň	Název	Jednotek
NUTS 1	Stát	1
NUTS 2	Regiony	8
NUTS 3	Kraje	14

Fondy Evropské unie – Regionální politika EU [online]. [cit. 2010-06-19]. Dostupné z:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU#nuts>

„Evropská unie“ podstatně se tak rozšířil rozsah působnosti tohoto uskupení¹⁴. Smlouvy byly později změněny Amsterodamskou smlouvou a smlouvou z Nice a navíc Lisabonská smlouva z 03.12.2007 změnila název „Smlouvy o založení Evropského společenství“ na „Smlouvu o fungování Evropské unie“¹⁵.

Hlavní roli v institucionální struktuře EU hraje trojúhelník – *Evropská komise – Rada EU - Evropský parlament*, který doplňuje Evropský soudní dvůr. V rozdělení zodpovědností ve věci unijního práva platí, že **Komise navrhuje, Evropský parlament doporučuje, Rada Evropské unie rozhoduje a Evropský soudní dvůr řeší spory**. Finančním orgánem, který pomáhá dosahovat cílů EU financováním investičních projektů je *Evropská investiční banka*¹⁶.

Základní úrovně regionálního plánování a regionálního rozvoje ČR:

- NUTS 1: Česká Republika Vláda ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj;
- NUTS 2: regiony soudržnosti Regionální rada;
- NUTS 3: kraj Zastupitelstvo kraje.

Významnou úlohu sehrává Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), které podle tzv. kompetenčního zákona z roku 1996 (zákon č.272/1996 Sb.) je „ústředním orgánem státní správy ve věcech regionální politiky včetně regionální podpory podnikání, politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu a pro věci nájmu bytů a nebytových prostor, územního plánování a stavebního řádu, investiční politiky a cestovního ruchu“. Kompetence MMR dále byly upraveny v zákoně o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb.

Hlavní aktéři v regionálním rozvoji ČR jsou:

- Zákonodárné složky státu (Parlament ČR, tj. Poslanecká sněmovna a Senát)

¹⁴ KÖNIG, Petr, LACINA, Lubor a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 374 s. ISBN 80-7179-846-0. XXII

¹⁵ Euroskop.cz – Evropská unie - Dokumenty EU [online]. [cit. 2010-07-07]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/8917/sekce/primarni-pravo/>

¹⁶ Euroskop.cz – Evropská unie - Instituce EU [online]. [cit. 2010-07-07]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/76/sekce/institute-eu/>

- Výkonné složky státu (vláda, ústřední správní úřady a jimi zřízené instituce)
- Regionální rady (v NUTS II regionech)
- Orgány samosprávy (krajů a obcí)
- Poradní a koordinační výbory (výbory regionálního rozvoje, Řídící a koordinační výrob na státní úrovni)
- Rozvojové agentury (celostátní, např. Czechinvest, CzechTrade a také regionální)
- Hospodářské a agrární komory, zájmová sdružení
- Instituce veřejného sektoru (školy, zdravotní a sociální zařízení, neziskové organizace)
- Subjekty soukromého sektoru – firmy a podnikatelé¹⁷.

Legislativa

V rámci čerpání veřejné podpory má Česká republika vazby na legislativní předpisy EU a samozřejmě na zákony naší republiky. Jejich výčet by byl velice obsáhlý a pro účely této práce i nepodstatný. V souvislosti s tématem práce zmiňuji Zákon o zaměstnanosti, Zákon o veřejných zakázkách a Zákon o rozpočtových pravidlech.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., (novelizován v roce 2009) v souladu s právem Evropských společenství upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Dle výše uvedeného zákona Státní politika zaměstnanosti v České republice zahrnuje zejména zabezpečování práva na zaměstnání, sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, zpracování prognóz koncepcí zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, programů projektů pro pracovní uplatnění fyzických osob, koordinaci opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce v souladu s evropskou strategií zaměstnanosti a podmínkami pro čerpání pomoci z Evropského sociálního fondu, tvorbu a koordinaci jednotlivých programů a opatření k zajištění priorit v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti, poskytování informačních, poradenských a zprostředkovatelských služeb

¹⁷ SKOKAN, Karel. Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské Unie. 1.vydání. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5. Regionální rozvoj a regionální politika, s. 79

na trhu práce aj. Státní správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti v České republice vykonávají Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce.¹⁸

Dalším důležitým zákonem souvisejícím s problematikou čerpání prostředků z fondů Evropské unie je **Zákon č. 137/2006 Sb, o veřejných zakázkách**. V úvodním ustanovení se v souladu s Legislativními pravidly vlády deklaruje, že zákon zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství, které byly do zákona transportovány.

Předmětem úpravy zákona jsou postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona a podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů¹⁹. Paragraf číslo dvě výše zmíněného zákona považuje za zadavatele veřejné zakázky, zadavatele veřejného, dotovaného a sektorového. Jednotlivé kategorie zadavatelů mají na základě zákona odlišné požadavky (např. různé výše finančních limitů) a stanovuje jim různé podmínky pro postup při zadávání veřejných zakázek (např. možnost použití omezených druhů zadávacího řízení)²⁰.

„Veřejnou zakázkou je zakázka zadavatele určeného zákonem o veřejných zakázkách realizovaná dodavatelem na základě smlouvy. Předmětem veřejné zakázky je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Postupy pro zadání veřejných zakázek v oblasti projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) stanoví zákon o veřejných zakázkách a Metodický pokyn pro zadávání zakázek. Podle předpokládané hodnoty se veřejné zakázky dělí na veřejné zakázky malého rozsahu, podlimitní a nadlimitní. Ostatní zakázky tj. zakázky, které nespádají do okruhu působnosti zákona o veřejných zakázkách, se označují pojmem zakázky bez označení „veřejné“ a postupy pro jejich zadání jsou v oblasti projektů OP LZZ stanoveny Metodickým pokynem pro zadávání zakázek²¹.

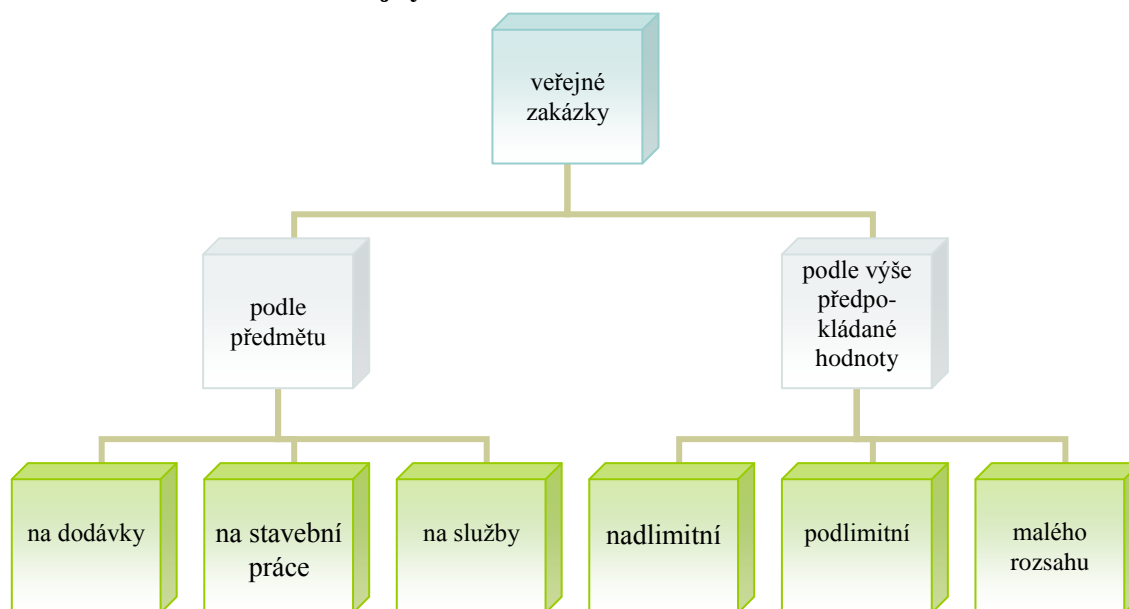
¹⁸ BIČÁKOVÁ, Olga, *Zákon o zaměstnanosti: přehled komentovaných novelizací od 1.10.2004 do 31.5.2007*, Praha: Linde, 2007. 206 s. ISBN 978-80-86131-73-3, s. 9-10

¹⁹ KRUTÁKOVÁ, L.- KRUTÁK, T., *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady*, 1.vydání. Ostrava: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-376-0. Obecná ustanovení, s. 16-17

²⁰KRUTÁKOVÁ, L.- KRUTÁK, T., *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady*, 1.vydání.Ostrava: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-376-0. Obecná ustanovení, s. 19

²¹ MPSV ČR (zprac.), Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ [online]. [cit. 2010-12-30]. 57 s. (16) (PDF) Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7993/>

Obrázek č. 2: Dělení veřejných zakázek



Zdroj: KRUTÁKOVÁ, L.- KRUTÁK, T., *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady*, 1. vydání. Ostrava: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-376-0. Veřejná zakázka k § 7, s. 51

Zákon č. 218/2000 Sb, o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) určuje v dílu 2 dle § č. 14 poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu a řízení o jejich odnětí²².

3.1.3 Programové dokumenty regionální politiky

Česká republika připravuje programové dokumenty, ale schválení většiny z nich podléhá v konečné fázi EU a i jejich příprava je ovlivněna nastavením politiky hospodářské a sociální soudržnosti v daném programovacím období. Základní dokument jsou **Strategické zásady Společenství pro soudržnost** a využívají členské státy při sestavování národních strategických priorit a plánování pro roky 2007-2013. Evropská komise tento dokument navrhuje, přijímá ho rada EU a schvaluje Evropský parlament²³.

Národní rozvojový plán (NRP) České republiky zaujímá mezi programovými dokumenty výjimečné místo, neboť představuje základní strategický dokument pro získání podpory

²² Ministerstvo financí České republiky- Zákon č. 218/2000 Sb. [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zakony_1155.html

²³ PLCHOVÁ, Božena, ABRHÁM, Josef, HELÍSEK, Mojmír, *Česká republika a EU*, 1. vydání. Praha: Krigl, 2010. 206 s. ISBN 978-80-86912-39-4. ČR a politika hospodářské a sociální soudržnosti s. 74

ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti. Jeho struktura a obsah vychází z legislativy EU, především nařízení Rady (ES) č. 1260/1999 a z dalších dokumentů vydaných EK. Tento dokument je připravený členským státem a založený na příslušných prioritách států a regionů, které musí být v souladu s legislativou Společenství a je podkladem pro vyjednávání o finanční pomoci s Evropskou komisí²⁴.

Národní strategický referenční rámec (NSRR) představuje základní programový dokument ČR pro využívání fondů Evropské unie v období 2007-2013. Jeho zpracování vychází z povinností, které stanovuje EU každému členskému státu, který chce čerpat prostředky z evropských fondů. Východiskem pro zpracování jeho návrhu byl NRP ČR. Ten sloužil MMR jako podkladový materiál pro vyjednávání NSRR s EK²⁵.

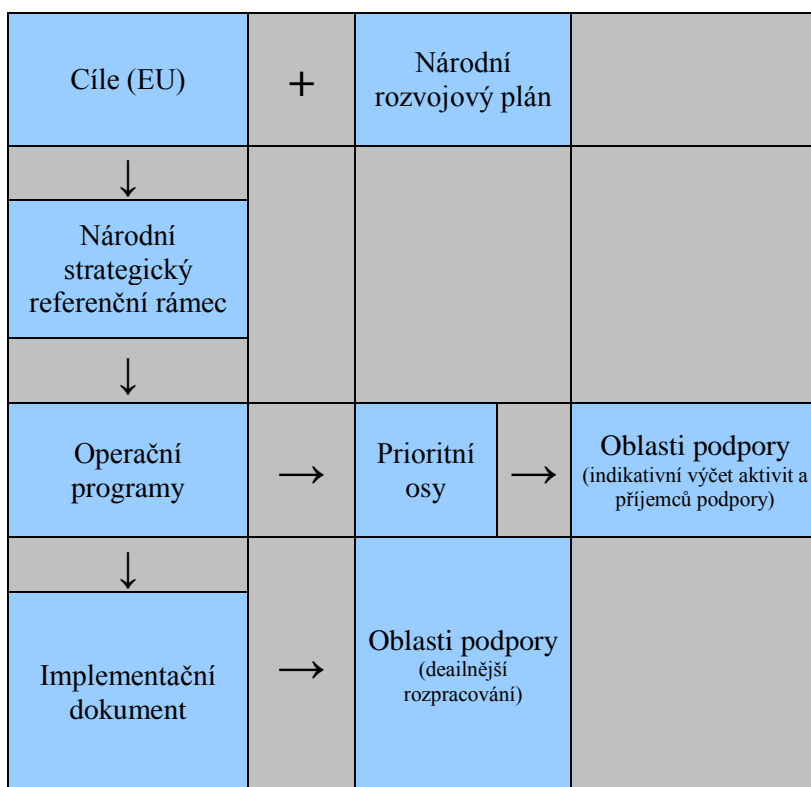
Operační programy (OP) jsou strategickými dokumenty, které jsou rámcově vymezené pro konkrétní oblast (např. průmysl, infrastruktura) a poskytují tak žadatelům základní informace, na co lze prostředky EU žádat. Jsou nástrojem realizace NRP/NSRR, politik jednotlivých států a jejich působnost se vztahuje k jednotlivým cílům regionální politiky²⁶. Následující schéma znázorňuje, na jaké pozici se nacházejí operační programy v hierarchii a členění jednotlivých strategických dokumentů.

²⁴ VILAMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1.vydání. Praha: GRADA, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0. Národní rozvojový plán, s. 61

²⁵ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L., 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Strategické dokumenty České republiky, s. 19

²⁶ CHVOJKOVÁ, Anna, KVĚTOŇ, Viktor a kol., *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. 1.vydání. Praha: IREAS, 2007. 183 s. ISBN 978-80-86684-43-7. Úvod do pavučiny finančních zdrojů, s. 11

Obrázek č. 3: Členění strategických dokumentů



Zdroj: CHVOJKOVÁ, Anna, KVĚTOŇ, Viktor a kol., *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. 1. vydání. Praha: IREAS, 2007. 183 s. ISBN 978-80-86684-43-7. Úvod do pavučiny finančních zdrojů, s. 11

Operační program obsahuje **priority**, které se musí shodovat s Rámcem podpory, musejí být kvantifikovány cíle a hodnocení očekávaného vlivu. Dále obsahuje **popis opatření** pro provádění daných priorit, **víceletý finanční plán** (ten předpokládá přiděl finančních prostředků pro každou prioritu) a **opatření pro realizaci** (řídící orgány, mechanismy, monitorovací a hodnotící systémy a kontrolu)²⁷.

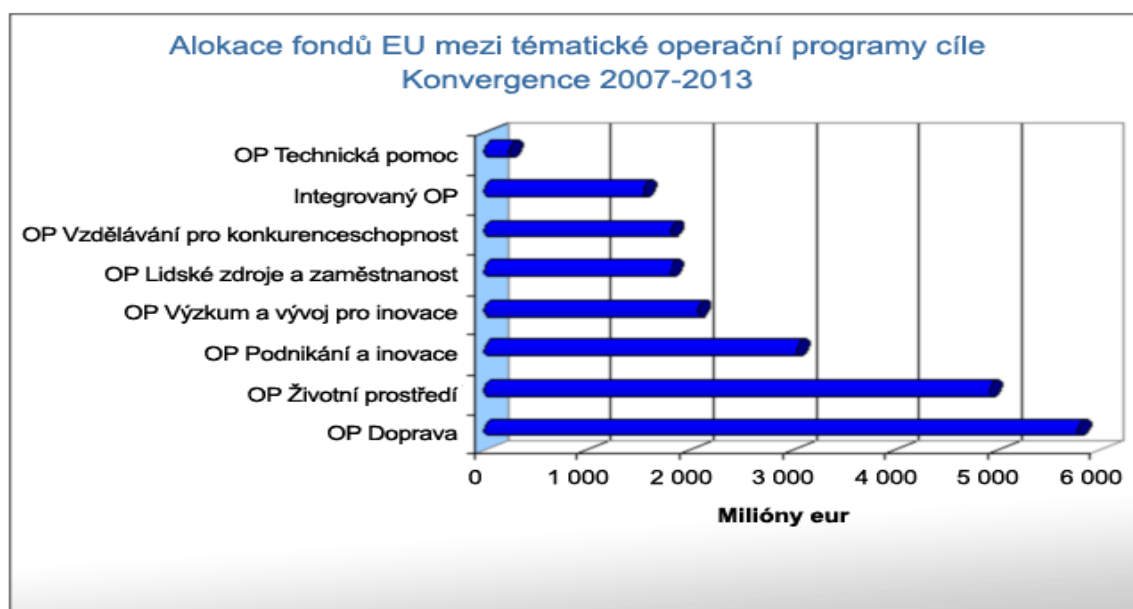
Zajímavostí České republiky je počet 24 operačních programů pro využívání fondů Evropské unie pro období 2007 – 2013, což je nejvíce ze všech srovnatelných zemí EU. Toto by mohlo být velkým rizikem pro zvládnutí následné administrace (při známé nevykonnosti a těžkopádnosti české byrokracie)²⁸.

²⁷ VILAMOŤOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1.vydání, Praha: GRADA, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0. Operační programy, s. 69

²⁸ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L., 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Struktura Českých operačních programů, s. 21

Sektorové (tématické) operační programy jsou připraveny v rámci cíle Konvergence a pro období 2007 – 2013 je jich připraveno celkem 8. Každý z nich má specifické tématické zaměření a je určen pro celé území ČR s výjimkou Hlavního města Prahy. Mezi tyto programy patří OP Podnikání a inovace, OP Životní prostředí, OP Doprava, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Lidské zdroje²⁹ a zaměstnanost, Integrovaný operační program, OP Technická pomoc.

Obrázek č. 4: Alokace fondů mezi tématické operační programy (v mil. EUR)



Zdroj: *Fondy Evropské unie –Tématické operační program* [online]. [cit. 2010-06-21]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>

Vícecílové operační programy jsou operační programy, které jsou financovány jak z prostředků určených pro cíl Konvergence tak i z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je celá ČR včetně regionu

²⁹ Lidské zdroje=lidský kapitál v organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a závisí na nich také úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definovali Bontis a kol.(1999) následujícím způsobem: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je - li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace*“. Lidský kapitál je považován za prvořadé bohatství organizace a podniku, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. Řízení lidského kapitálu, s. 31

Hlavního města Prahy. Patří mezi ně OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Technická pomoc a Integrovaný operační program³⁰.

Regionální operační programy (ROP) jsou také připraveny v rámci cíle Konvergence a pro období 2007 – 2013 existuje 7 regionálních operačních programů pro celé území ČR s výjimkou Hlavního města Prahy. Jsou zaměřeny na územní rozvoj jednotlivých regionů soudržnosti a zvýšení jejich atraktivity pro investory. Jsou to programy ROP NUTS II Jihovýchod, ROP NUTS II Jihozápad, ROP NUTS II Moravskoslezsko, ROP NUTS II Severovýchod, ROP NUS II Severozápad, ROP NUTS II Střední Čechy, ROP NUTS II Střední Morava³¹.

Ostatní operační programy jsou v rámci cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, pod který spadá pouze hlavní město Praha si na realizaci svých záměrů Praha vytvořila dva operační programy OP Praha Konkurenceschopnost a OP Praha Adaptabilita. V rámci cíle Evropská územní spolupráce existují OP Nadnárodní spolupráce a OP Mezuregionální spolupráce. Pro programovací období 2007 – 2013 je realizováno pět dvoustranných operačních programů přeshraniční spolupráce, OP Přeshraniční spolupráce ČR -Bavorsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko, OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko. Dalšími programy v evropské územní spolupráci jsou i síťové programy EPSON 2013 a INTERACT II.

3.2 Strukturální fondy

Strukturální fondy regionální politiky jsou finanční nástroje, které poskytují finanční podporu v podobě grantů (nevratných dotací) na realizaci konkrétních opatření. Na základě principů regionální politiky je zřejmé, že konkrétní fond může být použit pouze na finanční podporu těch akcí, které jsou pro tento fond přípustné. Seznam přípustných akcí

³⁰ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L., 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Struktura Českých operačních programů, s. 21

³¹ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L., 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Struktura Českých operačních programů, s. 27-28

je definován v odpovídajícím nařízení Komise včetně metodiky, jak pomoc požadovat a realizovat³².

V současné době tj. v programovacím období 2007 – 2013 disponuje EU k naplnění cílů regionální politiky dvěma hlavními fondy, které představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti³³.

Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

Byl založen v 1975 a je co do objemu finančních prostředků největší. Finanční podpora má na základě jeho cíle směřovat do regionů EU, jejichž rozvoj zaostává, napomáhat jejich rozvoji a odstraňovat závažné ekonomické a sociální rozdíly. Přispívá na rozvoj do infrastruktury, zakládání a růst malých a středních podniků a na další rozvojové aktivity v postižených městských a venkovských oblastech³⁴.

Evropský sociální fond (ESF)

ESF byl založen v roce 1960 již Římskou dohodou a je hlavním nástrojem sociální politiky a zaměstnanosti Evropské unie. Je tudíž nejstarším strukturálním fondem, který už přes 40 let investuje v partnerství s členskými státy do programů na rozvoj dovedností a pracovního potencialu³⁵. ESF je finanční nástroj pomocí kterého je realizována Evropská strategie zaměstnanosti založená na čtyřech základních pilířích.

Mezi první pilíř patří zlepšení zaměstnatelnosti v podobě podpory nezbytného vzdělání, odpovídajících schopností a motivace k získání a udržení si zaměstnání u všech osob vstupujících na trh práce. Druhým důležitým pilířem je rozvoj podnikatelského prostředí a tvorba nových pracovních míst tzn. podpora podmínek pro založení, fungování a rozvoj podniků, která poskytují pracovní místa. Třetí pilíř je podpora adaptability podniků a jejich zaměstnanců tzn. podpora flexibility a inovací na pracovišti s cílem zlepšení efektivity a konkurenceschopnosti a vytvoření a zachování pracovních míst. Posledním

³² SKOKAN, Karel. Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské Unie. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5. Strukturální fondy, s. 51

³³ Fondy Evropské unie - *Informace o fondech* [online]. [cit. 2010-06-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>

³⁴ NOVOTNÁ, Martina. *Regionální politika EU*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1. Strukturální fondy jako finanční nástroje regionální politiky, s. 85

³⁵ VILAMOVÁ, Šárka, *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0. Strukturální fondy, s. 20-21

pilířem je posilování rovných příležitostí pro muže a ženy, jehož hlavním cílem je odstraňování všech forem diskriminace v přístupu k pracovním příležitostem a odměňování³⁶.

Hlavním posláním ESF je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost a podporovat sociální začleňování osob, jimž z různých důvodů hrozí vyloučení na okraj společnosti, tzv. sociální exkluze. V praxi je toto poslání ESF uskutečňováno prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů. ESF financuje především neinvestiční (tzv. měkké) projekty³⁷.

3.2.1 Programy Evropského sociálního fondu

V minulém programovacím období tj. v období 2000 – 2006 vypracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) tři programové dokumenty:

- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro cíl 3 regionu NUTS 2 hl.m. Praha (JPD 3)
- Programový dokument pro Iniciativu Společenství EQUAL

MPSV se zároveň stalo Řídícím orgánem pro tyto programové dokumenty. OP RLZ byl zaměřen na celé území České republiky kromě Prahy. Pro území Prahy, která svou ekonomickou výkonností silně převyšuje ostatní regiony ČR (HDP vyšší než 75% průměru EU), byl zpracován samostatný programový dokument. Finanční prostředky z ESF byly použity na projekty prostřednictvím uvedených tří programových dokumentů a částečně též prostřednictvím Společného regionálního operačního programu (část - opatření 3.2 a 3.3), který také zpracovalo MPSV. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil.Eur³⁸.

V současném období tj. v období 2007 – 2013 využívá Česká republika prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím těchto tří programů:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost

³⁶ MPSV ČR, *Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových projektů Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů*, Praha: MPSV ČR, 2005. 125 s. ISBN 80-86878-10-4. Evropský sociální fond, s. 5

³⁷ Euroskop.cz –EU od A do Z [online]. [cit. 2010-06-21]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/285/sekce/e-f/>

³⁸ Evropský sociální fond v ČR [online]. [cit. 2010-06-21]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr#cil>

- Operační program Praha³⁹.

Výše uvedené neinvestiční programy spolufinancované z ESF umožňují českým žadatelům získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR. Společně s nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč.⁴⁰

3.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je nejdůležitější program zaměřený na „měkké“, tedy neinvestiční projekty. Je zaměřen na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, podporuje profesní vzdělávání, dále začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Je součástí tematických operačních programů a je financován především z prostředků cíle „Konvergence“ avšak v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“ (zde i s možností realizace některých projektů i na území hlavního města Prahy)⁴¹. Příloha č. 1 znázorňuje vzor možného loga, který tento operační program doprovází a identifikuje.

Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR⁴². Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněn objem finančních prostředků v celkové výši 1,84 miliard Eur (cca 44,16 miliard Kč). Tato částka činí přibližně 6,80 % veškerých prostředků z fondů EU pro ČR. Financování programu bude navýšeno z českých veřejných zdrojů o dalších 0,32 miliard E⁴³.

³⁹ Evropský sociální fond v ČR- Operační programy 2007-2013 [online]. [cit. 2010-06-21]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13>

⁴⁰ Evropský sociální fond v ČR- Operační programy 2007-2013 [online]. [cit. 2010-08-31]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13>

⁴¹ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. 1. vydání. Nymburk: Vega-L., 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, s. 58

⁴² Evropský sociální fond v ČR - Operační program OP LZZ [online]. [cit. 2010-08-31]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/kontakty-1>

⁴³ Evropský sociální fond v ČR - Operační program OP LZZ [online]. [cit. 2010-08-31]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

3.3.1 Globální cíle a specifické cíle

Globálním cílem OP LZZ na období 2007 – 2013 je „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU“. Tento cíl je plně v souladu se třetí obecnou zásadou Politiky soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti, více a lepších pracovních míst a se strategií hospodářského růstu ČR. Zajišťuje tak realizaci strategických cílů Národního strategického referenčního rámce 2007-2013 „Otevřená, flexibilní a soudržná společnost“ a Konkurenceschopná česká ekonomika“.⁴⁴

Specifickými cíli OP LZZ jsou:

1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů
2. Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti
3. Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených
4. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb
5. Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti⁴⁵.

3.3.2 Prioritní osy a oblasti podpor

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost obsahuje **6 prioritních os**, které rozdělují operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor vymezujících typy projektů, které mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny⁴⁶.

Prioritní osa 1 – Adaptabilita

Priorita adaptabilita je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů a moderních systémů jejich řízení. Podporovány budou investice do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, dále do rozvoje

⁴⁴ MPSV ČR (zprac.), OP LZZ 2007-2013 [online]. [cit. 2010-09-28] 184 s. (79) (PDF) Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d2ee975-29fd-4a3a-a6ae-198e880027f8> , (http: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost/Dokumenty>

⁴⁵ MPSV ČR (zprac.), OP LZZ 2007-2013 [online]. [cit. 2010-09-28] 184 s. (80) (PDF) Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d2ee975-29fd-4a3a-a6ae-198e880027f8> ,

⁴⁶ Fondy Evropské Unie – OP LZZ [online]. [cit. 2010-09-27]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>

odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů, investice do rozšiřování možností pro uplatňování pružnějších forem zaměstnávání a zavádění moderních forem systému řízení a rozvoje lidských zdrojů.

- Oblast podpory 1.1 Zvýšení adaptability pracovní síly a konkurenceschopnosti podniků
- Oblast podpory 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků⁴⁷

V praktické části této diplomové práce je analyzován a hodnocen projekt, který spadá pod tuto prioritní osu a proto jsou v následující části identifikovány cílové skupiny projektu a forma podpory.

Cílové skupiny jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci podniků s perspektivou dalšího rozvoje. Skupina zaměstnanci zahrnuje jak zaměstnance v dělnických a ostatních profesích, tak střední a vrcholový management. Skupina zaměstnavatelé zahrnuje podnikatelské i nepodnikatelské subjekty mimo instituce veřejné správy.

V rámci této oblasti podpory budou prováděny zejména tyto činnosti:

- další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření nebo udržení kvalifikace, obecné dovednosti zvyšující udržitelnost zaměstnání (informační technologie, jazyková příprava apod.)
- tvorba podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů,
- vzdělávání zaměstnanců podle potřeb zaměstnavatelů,
- poskytování službě k usnadnění přístupu a dokončení dalšího profesního vzdělávání a poradenství k vyhledávání práce,
- podpora pracovních míst prostřednictvím rozvojových podnikových programů.

Forma podpory

Podpora bude realizována převážně prostřednictvím **individuálních projektů** s odvětvovou působností na národní a regionální úrovni a prostřednictvím **grantových**

⁴⁷ Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita>

projektů v rámci globálních grantů tj. projekty s regionální působností (nadregionální) se zaměřením na podniky. Délka trvání projektu v rámci globálního grantu je maximálně 3 roky a maximální objem finančních prostředků je zpravidla 8 mil. Kč, avšak přesná výše limitu bude stanovena vyhlášovatelem ve výzvě pro předkládání projektů. Podpora je poskytována formou nenávratné finanční pomoci a formou přímého přidělení prostředků⁴⁸. V praktické části této práce je řešen grantový projekt, který má délku trvání 2 roky.

Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce

Priorita Aktivní politiky trhu práce je zaměřena na zlepšení přístupu k zaměstnání, trvalému začlenění osob hledajících zaměstnání, na prevenci nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce (včetně proaktivních opatření pro předcházení nebo mírnění vyloučení v důsledku zdravotních znevýhodnění), na zvýšení kvality informačních, poradenských, vzdělávacích, zprostředkovatelských a ostatních služeb poskytovaných institucemi na trhu práce a v poslední řadě také na tvorbu systémů pro předvídaní změn na trhu práce.

- Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
- Oblast podpory 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj⁴⁹

Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti

Priorita Sociální integrace a rovné příležitosti je zaměřena především na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným formou přímé podpory i formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb, dále na opatření vedoucí ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob, na prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a na opatření směřující k lepší slučitelnosti rodinného a profesního života. V této ose je věnována zvláštní pozornost příslušníkům romských komunit, migrantům a dalším skupinám z odlišného sociokulturního prostředí.

- Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

⁴⁸ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. 1. vydání. Nymburk: Vega-L., 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, s. 60-61

⁴⁹Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-2-aktivni-politiky-trhu-prace>

- Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit
- Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
- Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života⁵⁰.

Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby

Cílem této priority je zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb. V rámci této osy je podpora zaměřena na modernizaci veřejné správy (státní správy a samosprávy) a veřejných služeb, na řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě a na straně poskytovatelů veřejných služeb. Dále na vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, komunitní plánování apod., na realizaci aktivit a aplikací nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb, na participaci občanů na místním veřejném životě a na etické standardy ve veřejné správě včetně omezování prostoru pro korupci.

- Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy⁵¹

Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce

Cílem priority Mezinárodní spolupráce je podpora mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů, zejména pak na přímá podpora inovací prostřednictvím mezinárodní výměny zkušeností a dovedností, které představují nákladově efektivní způsob pro ověření návrhů politik. Tato priorita bude moci zvýšit dopad realizovaných projektů a zefektivnit implementaci ESF na místní, regionální a národní úrovni na základě zahrnutí zkušeností, kreditu a odborných znalostí zahraničních partnerů. Bude možné zvýšení efektivity vynaložených prostředků využitím již vynalezených řešení v zahraniční a umožnění mezinárodního srovnávání a šíření dobré praxe.

Specifickými cíle priority jsou:

- a) Zvýšení efektivnosti strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti
 - b) Rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti
- Oblast podpory 5. 1 – Mezinárodní spolupráce⁵².

⁵⁰ Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-3-socialni-integrace-a-rovne-prilezitosti>

⁵¹ Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-4-verejna-sprava-a-verejne-sluzby>

Prioritní osa 6 – Technická pomoc

Priorita Technická pomoc je zaměřena na financování aktivit spojených s řízením programu např. platy pracovníků zapojených do řízení OP Výzkum a vývoj pro inovace, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicitu programu, na podporu schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.⁵³.

Propojení globálního cíle, specifických cílů, prioritních os a oblastí podpor OP LZZ znázorňuje Příloha č. 3.

3.3.3 Implementační struktura a poskytnutí podpory

Hlavní zásada pro dosahování cílů OP LZZ je přísné oddělení linie realizační, platební a kontrolní. Řídícím orgánem (ŘO) pro OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí a zaměří svou kapacitu na funkce programovací (dodržování strategických záměrů a politik při přípravě a realizaci programů), koordinační (sektor RLZ a ESF), řídicí, monitorovací a hodnotící (dodržování stanovených pravidel a postupů pro nakládání s finančními prostředky. Sám přímo implementuje i významnou část OP LZZ. Implementaci části oblastí podpory bude ŘO delegovat na příslušné subjekty, které budou příslušnou část programu působit na pozici zprostředkujícího subjektu. Odpovědnost za implementaci jednotlivých oblastí podpory bude delegována na jednotlivé subjekty na základě písemné dohody. Avšak celkovou odpovědnost nese MSPV.

Pro implementaci pomoci ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti je v ČR jediný **Platební a certifikační orgán** a to Ministerstvo financí, výkonem byl pověřen odbor Národní fond Ministerstva financí. **Auditním orgánem** je Ministerstvo financí a výkonem

⁵² Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-5-mezinarodni-spoluprace>

⁵³ Fondy Evropské Unie – OP LZZ - Prioritní osy [online]. [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>

této funkce je pověřen útvar Centrální harmonizační jednotky pro finanční kontrolu⁵⁴. Příloha č. 2 znázorňuje graficky implementační strukturu OP LZZ.

Každá země musí mít pro čerpání pomoci ze strukturálních fondů určený institucionální rámec. Tento rámec je obsažen v NSR a jeho koordinací je pověřen NOK. Všeobecně platí následující implementační struktura.

Řídící orgán je v hierarchii implementační struktury na úrovni konkrétního operačního programu postaven nejvýše a nese celkovou odpovědnost za efektivitu, správnost řízení a realizaci programu v souladu s národními normami a předpisy EU. Má i úlohu koordinační a část svých pravomocí může delegovat na zprostředkující subjekt.

Zprostředkující subjekt, na který byly delegovány pravomoci je vykonává na základě smlouvy o delegování a jejich míra delegování je však individuální. Toto je konkrétně popsáno v programovacích dodatcích. Dále vykonává funkci metodického vedení pro příjemce a někdy se pro něj používá označení „poskytovatel finančních prostředků“. Tímto subjektem bývají jednotlivé odbory ministerstev nebo i jimi zřízené organizace (např. Czechinvest nebo Národní vzdělávací fond atd.)

Příjemce je úspěšný žadatel, se kterým podepsal řídicí orgán smlouvu o realizaci projektu. Dále přijímá od řídicího orgánu finanční podporu a je realizátorem projektu. Příjemce je odpovědný za čerpání podpory dle stanovených pravidel.

Platební a certifikační orgán je odpovědný za celkové řízení prostředků poskytnutých ČR ze strukturálních fondů. U nás je platebním orgánem Ministerstvo financí. Koordinuje a řídí toky financí poskytnutých z rozpočtu EU, předkládá EK výkazy výdajů a žádosti o platbu a ověřuje jejich správnost.

Platební jednotka je zprostředkující subjekt platebního orgánu. Ve většině případů se jedná o ministerstva, která jsou odpovědná za implementaci jednotlivých programů, kraje, případně další organizace.

Monitorovací výbor je ustavován na úrovni NSRR jako celku (Řídící a koordinační výbor) a na úrovni jednotlivých operačních programů. Provádí dohled nad programem.

⁵⁴ MPSV ČR (zprac.), Prováděcí document OP LZZ 2007-2013 [online]. Aktualizováno 2010-10-08. [cit. 2011-01-02] 115 s. (105) (PDF) Dostupné z: Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7297/>

Jeho hlavními činnostmi jsou schvalování programových dodatků, schvalovací kritéria pro výběr projektů, schvalování návrhů na změnu programu, kontrola poskytování pomoci aj.

Auditní orgán se zabývá auditem na úrovni řídicích a kontrolních systému. Informuje o jeho výsledku Evropskou komisí⁵⁵.

Při poskytnutí podpory má úspěšný žadatel finanční prostředky podpory projektu poskytnuty na základě různých právních aktů. Právní akty, které se týkají financování upravují vztahy mezi poskytovatelem podpory z OP LZZ a jejich příjemci. Jejich forma se liší podle typu subjektů, tj. poskytovatele a příjemce a vychází z Metodiky finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007-2013. Obecně používaným termínem při řízení OP LZZ je termín „**právní akt o poskytnutí podpory**“.

V případě grantových projektů je formou právního aktu výhradně **Rozhodnutí o poskytnutí dotace** a musí obsahovat označení poskytovatele a příjemce podpory, účel, na který je podpora určena, výši poskytnuté podpory, dobu pro uskutečnění daného projektu a podmínky jejího užití⁵⁶.

V případě úspěšného žadatele o finanční podporu jsou důležitými dokumenty při realizaci projektu následující dokumenty: Příručka pro žadatele, Příručka pro příjemce, Horizontální témata, Manuál pro publicitu, Metodika způsobilých výdajů, Průvodce vyplněním projektové žádosti, Veřejné podpora a podpora de minimis, Metodika monitorovacích indikátorů, Metodický pokyn pro zadávání zakázek, Pokyny pro vyplňování monitorovacích zpráv o realizaci projektu a jejich příloh⁵⁷. Schéma těchto dokumentů zobrazuje Příloha č. 4.

⁵⁵

TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena, ŠUBRTOVÁ, Jana. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádostí a realizace krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 97880-251-2649-3. Implementační struktura s. 22-24

⁵⁶ MPSV ČR (zprac.), *Příručka pro příjemce podpory z OP LZZ* [online]. Aktualizováno. 2009-09-17 [cit. 2010-12-30]. 66 s. (19) (PDF) Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7994/>

⁵⁷ Evropský sociální fond – dokumenty – *Příručky* [online]. [cit. 2010-12-30]. Aktualizováno 05.03.2010 Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/folder/4767/>

3.3.4 Benefit 7

Je webová aplikace, která je určena pro podávání žádostí o poskytnutí dotace. Tato aplikace je společná pro většinu operačních programů. Díky této webové žádosti si žadatel vytvoří svůj účet, pomocí kterého má přehled o podaných žádostech a realizovaných projektech. Systém Benefit7 umožňuje zpracování žádosti na internetové adrese: <https://eu-zadost.cz>. Základním údajem pro komunikaci s aplikací je e-mail a heslo uživatele. Prostřednictvím e-mailové adresy uživatele se bude uživatel přihlašovat do systému a komunikovat s řídicím orgánem OP58. V systému Benefit7 také žadatel vypracovává monitorovací zprávy a žádá o platby.

3.4 Projekt

Projektem jako nástrojem rozvoje podniku jsou podnikatelské plány, záměry a projekty, které jsou zpracovávány jak pro účely řešení a řízení vnitropodnikových aktivit, tak i pro „mimo“podnikové účely (ve smyslu vytváření strategie podniku pro potřeby působení na jeho podnikatelské okolí, čili pro strategické řízení, orientované na získávání vůdčí role v konkurenčním prostředí podniku). Rozlišení pojmů „projekt“ a „záměr“ je účelné neboť nejprve vzniká rámcová vize rozvoje (perspektivního vývoje růstu hodnoty podniku), kde jsou stanoveny cílové záměry a ty jsou postupně konkretizovány ve formě projektu⁵⁹.

Projektem v kontextu fondů Evropské unie je konkrétní ucelený podrobně rozpracovaný projektový záměr, který je součástí projektové žádosti. Projekt v sobě zahrnuje soubor aktivit směřujících k dosažení předem stanoveného a jasně definovaného cíle a je limitován určitým časem a rozpočtem⁶⁰. Strukturální fondy EU uvádějí osnovu projektu která je žadatelům nápomocna v jeho přípravě.

Obecná osnova projektu obsahuje název projektu, cíle projektu, žadatele a partnery projektu, místo a doba realizace projektu, dopad realizace projektu na okolí, SWOT

⁵⁸ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. 1. vydání. Nymburk: Vega-L., 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Příprava projektových žádostí, s. 110-111

⁵⁹ ŘÍMOVSKÁ, Pavla. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci*. 2. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. 252 s. ISBN 978-80-213-1828-1. s. 94-95

⁶⁰ Fondy Evropské Unie – *Slovník pojmů* [online]. [cit. 2010-05-26]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projekt>

analýzu, technické řešení projektu (konkrétní aktivity), ekonomickou charakteristiku projektu, charakteristiku žadatele, lidské zdroje (vlastníci, zaměstnanci a management), realizační plán - časový harmonogram, výstupy projektu a jejich udržitelnost.

Z hlediska **projektů rozvoj lidských zdrojů** rozlišujeme základní typy projektů:

- 1) **Individuální projekt** je projekt většího rozsahu, který předkládá předem stanovený příjemce nebo úzký okruh příjemců na základě přímé výzvy a dělí se na:
 - a) Individuální projekt národního charakteru pokrývající oblast území ČR, je předkládán z centrální úrovně a je zaměřen na realizaci nebo doplnění národní politiky a programů v oblasti lidských zdrojů.
 - b) Individuální projekt regionálního charakteru pokrývající oblast regionálního rozměru, je předkládán regionálními organizacemi a je zaměřen na realizaci regionálních priorit nebo na řešení regionálních problémů v oblasti lidských zdrojů
 - c) Individuální projekt systémového charakteru, který je zaměřen na rozvoj národních politik a programů a na rozvoj a modernizaci veřejné správy a veřejných služeb
- 2) **Grantový projekt** je obvykle menšího rozsahu předkládaný na základě výzvy k předkládání žádostí. Tyto projekty jsou zaměřeny hlavně na realizaci služeb pro cílové skupiny jednotlivců a organizací na základě poptávky určené příjemci a vycházející z potřeb cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a cílových skupin a zapojení místních iniciativ⁶¹.

⁶¹ PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. 1. vydání. Nymburk: Vega-L., 2008, 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, s. 59

4 Analýza a hodnocení projektů rozvoje lidských zdrojů

4.1 Případová studie

Společnost AGRO CS a.s. je akciová společnost se sídlem v Říkově čp. 265 spadající pod území města Česká Skalice, které se nachází v Královéhradeckém kraji. Společnost vznikla 1.1.1996, její identifikační číslo je 64829413 a daňové identifikační číslo je CZ64829413. Je vedena u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou č. B 1316. V současné době zaměstnává 240 zaměstnanců. I když společnost vznikla v roce 1996 její kořeny sahají do roku 1974, kdy byl založen Agrochemický podnik, společný podnik (později Agropodnik). Jeho činností bylo provádění služeb a prací v rostlinné výrobě pro členskou organizaci. V roce 1992 se společný podnik ze zákona přeměnil na akciovou společnost. Současně v tomto roce vznikla společnost AGRO CS spol. s r.o., která si veškerý majetek Agropodniku a.s. pronajala a navázala tak na jeho předchozí činnost. Svůj výrobní program rozšířila o výrobu substrátů, hnojiv a prodej zahrádkářských potřeb. V roce 1996 došlo k právní změně ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V roce 2003 Agropodnik a.s. zanikl převzetím jměním hlavním akcionářem, kterým byla společnost AGRO CS a.s. V současné době je činnost firmy rozdělena na čtyři divize.

Divize zahradní vyrábí a dodává substráty, hnojiva, travní směsi, dekorační materiály a další zahradnický sortiment. Výrobní a obchodní program této divize je v současné době nejrozsáhlejší činností společnosti. Tato činnost se člení na jednotlivé programy jako je trávnickový program (travní směsi, trávnickové substráty, pěstování trávnickových koberců, kompletní program pro golfové hřiště, program pro realizaci zahrad aj.), profi program (speciální substráty volně ložené, poradenství v oblasti výživy rostlin, program pro okrasné školky, pro květináře, zelináře aj.) a hobby sortiment (substráty, mulčovací kůra, přípravky na ochranu rostlin, trávnickový program, balení hnojiva Kristalon a dalších minerálních, organických aj. hnojiv). **Divize strojírenská** vyvíjí a vyrábí kompletní technologie a stroje pro transport materiálů (zařízení a celé provozní soubory pro manipulaci se sypkými hmotami, tj. naskladňování, přepravu, míchání, třídění, dávkování, vážení, plnění a balení až po paletizaci, robotizaci a ovíjení palet např. substrátů, obilí, písků, štěrků, zemin apod.). Její technologie je známa v tuzemsku, ale i v zahraničí (Litva, Maďarsko,

Německo, Polsko, Rakousko, Rusko, Slovensko, Ukrajina). **Divize Agroslužby** zajišťuje dodávky hnojiv a komplexní servis zemědělcům a distributorům v České republice. Prodává průmyslová hnojiva v regionu i mimo region. Provádí aplikace průmyslových hnojiv rozmetadlem Fargo, míchání hnojiv dle požadavků zákazníka, aplikaci dolomitického vápence, dále pak mapování pozemků pomocí GPS, laboratorní služby a je výhradním dovozcem a prodejcem kapalného hnojiva DAM 390 největšího evropského producenta Zakłady Azotowe Pulawy v České republice. **Divize BioEnergie** provozuje Bioplynovou stanici, kterou společnost vlastní.

K současnosti společnosti patří i její dceřiné společnosti, které se nacházejí v Žabni u Frýdku Místku (ABEX Substráty a.s.), na Slovensku (AGRO CS Slovakia a.s.), Maďarsku (AGRO CS HUNGARY Kft), v Polsku (AGRO CS Poland Sp. z o. o.) a na Ukrajině (BAT). Díky založení dceřiných společností firma získala silné postavení nejen na těchto trzích, ale i dobrou výchozí pozici pro vstup na přilehlá teritoria (Rumunsko, Srbsko, Chorvatsko, Slovinsko, Bulharsko a další). AGRO CS a.s. je dlouhodobě úspěšná firma, které záleží na její pověsti a za nejdůležitější považuje lidské zdroje, své zákazníky a své značky. Snaží se rozvíjet harmonické vztahy se svými zaměstnanci i zákazníky. Přáním společnosti je, aby i její výrobky zkrášlovaly okolí a za smysl své existence zvolila motto „...**dělejte s námi svět krásnější**“!

4.2 Projekt Komplexním vzděláváním zaměstnanců společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize

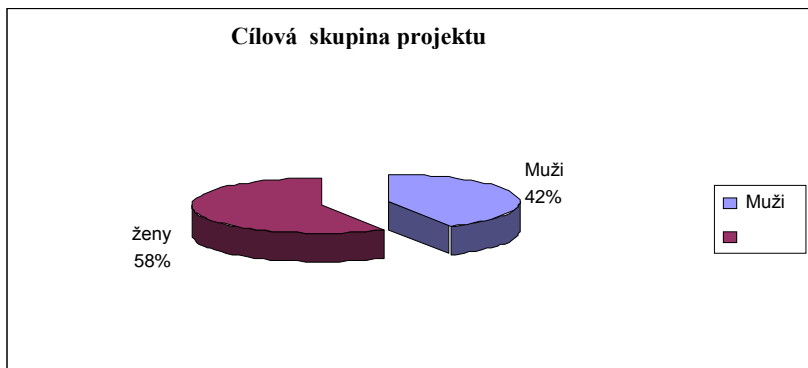
Na základě žádosti o finanční podporu z OP LZZ rozhodlo MPSV o poskytnutí dotace na realizaci projektu *Komplexním vzděláváním zaměstnanců společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize*. Projekt byl schválen ministerstvem k realizaci a na základě smlouvy a časového harmonogramu se v podniku realizují jednotlivé aktivity projektu, tak jak byly v žádosti naplánovány.

4.2.1 Struktura cílové skupiny projektu

Cílovou skupinu projektu tvoří zaměstnanci včetně středního a vrcholového managementu. Do projektu bylo dle žádosti zahrnuto celkem 80 podpořených osob z celkového počtu 240 zaměstnanců. V průběhu realizace projektu se počet podle potřeb společnosti zvýšil na 84

osob. Zaměstnanci jsou důležitou součástí společnosti a proto se rozhodla pro realizaci tohoto projektu, neboť v době ekonomické krize se musí přizpůsobit změnám na trhu, které s sebou přináší změny v přístupu k práci a vyššímu tlaku na zaměstnance.

Graf č. 1: Struktura cílové skupiny projektu dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zdroj

Z grafu č. 1 je zřejmé, že v projektu je zachován princip rovného přístupu mužů a žen, na který je v projektech s podporou fondů EU kladen zvláštní důraz. Do realizovaného projektu je zapojeno celkem 48 žen a 35 mužů.

Graf č. 2: Věková struktura cílové skupiny projektu



Zdroj: Vlastní zdroj

Graf č. 2 nám znázorňuje, že princip rovných příležitostí je podpořen i u struktury zaměstnanců dle věkových kategorií. Zejména pak věková kategorie mladších a starších osob se v dnešní době shledává s nemalými problémy při uplatňování na trhu práce.

Pro potřeby společnosti byli zaměstnanci v „Žádosti o finanční podporu z OP LZZ“ rozděleni do následujících pracovních skupin. Vzdělávání vedení firmy, pod které spadá jedna pracovní skupina s počtem 12 osob. Další pracovní skupinou je vzdělávání

obchodníků, které je rozděleno na jednu pracovní skupinu s počtem 10 osob a druhá skupina s počtem 9 osob. Poslední skupinou je vzdělávání dalších TH pracovníků, která čítá dvě pracovní skupiny s počtem 10 osob a tři pracovní skupiny s počtem 11 osob. Z těchto třech pracovních skupin bude určitý počet zaměstnanců dle potřeb společnosti dále vzděláván v tématické oblasti informační technologie (IT) a obchodní angličtině (OA).

4.3 Realizace projektu

Skutečná realizace projektu byla zahájena 01. 09. 2009 a datum ukončení realizace projektu je avizován na 30. 08. 2011. Tento projekt nemá partnera a přidělená výše podpory může být při splnění podmínek v celkové výši 4 187 954 Kč, z toho maximálně představuje 3 559 760,90 Kč z prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu na předfinancování výdajů, které mají být kryty prostředky z rozpočtu EU, tj. 85% výše dotace a dále maximálně 628 193,10 Kč z ostatních prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu na část národního spolufinancování, tj. 15% výše dotace.

4.3.1 Analýza a hodnocení vzdělávacích aktivit z pohledu podpořených osob

V druhém roce realizace projektu byl proveden kvalitativní výzkum s cílem zjistit míru přínosu a účelnosti projektu pro zaměstnance dané společnosti. Dále také zjistit očekávané efekty projektu a využitelnosti v praxi. Pro tato zjištění byly podniknuty kroky, které zahrnují přípravu, plán, provedení studie a zpracování výsledků.

1) Příprava a plán studie

V samotné přípravě byl zjištěn časový harmonogram projektu, a jaké klíčové aktivity byly realizovány ve sledovaném období. Šetření bylo provedeno na základě vzdělávání cílových skupin, pomocí srovnání znalostí účastníků **před** zahájením klíčové aktivity a **po** skončení klíčové aktivity.

Důležitou částí tohoto kroku byl výběr osob pro účely kvalitativního výzkumu na základě harmonogramu projektu a struktury cílových skupin daných klíčových aktivit. Při výběru osob bylo postupováno podle časového harmonogramu klíčových aktivit, které probíhaly od října roku 2010 do prosince téhož roku. S vybranými osobami byly provedeny nestrukturované rozhovory před začátkem vzdělávacích kurzů a po jejich skončení.

Hlavním aspektem při výběru osob se ukázala ochota zaměstnanců vůbec tyto rozhovory poskytnout. Z pohledu pozorovatele, při probíhajících kurzech a vzájemné interakci na těchto kurzech jsem zjistila převládající nechuť vyplňovat akční plány a dotazníky, ve kterých mají zaměstnanci vyjadřovat své názory. V dané společnosti pracuji již několik let a díky dlouholeté spolupráci na pracovišti a dobrým pracovním vztahům byli zaměstnanci ochotni a vcelku i rádi, tyto rozhovory poskytnout a vyjádřit tak svůj názor na probíhající školení dotované z fondů Evropské unie. Získání důvěry u spolupracovníků, v některých případech i přátelství usnadnilo takovýto výzkum provést. Dalším kritériem při výběru osob, které jsem chtěla dodržet byla věková struktura cílové skupiny. Nejvíce podpořených osob v tomto projektu je ve věkové kategorii od 25 let do 54 let. Ve zvoleném období, kdy právě probíhalo šetření, bohužel nebyly v cílové skupině osoby mladší 25 let. Z věkové kategorie nad 55 let byla dotazována 1 osoba. Ostatní osoby jsou již z nejvíce zastoupené věkové kategorie a to od 25 let – 54 let. Tabulka č. 3 znázorňuje harmonogram studie s výběrem osob na základě probíhajících klíčových aktivit projektu a pracovních skupin sestavených pro potřeby společnosti ve sledovaném období.

Tabulka č. 3: Harmonogram studie

Pracovní skupina	Pořadí	Klíčová aktivita	Počet osob	Termín uskutečnění
Vzdělávání dalších TH pracovníků	1	Osobností typologie a její využití v komunikaci	2	7.10.2010
Vzdělávání vedení	2	Strategie firmy	2	27.10.2010
Vzdělávání obchodníků	3	Jak si získat a udržet zákazníka	2	11.11.2010 12.11.2010
Vzdělávání vedení	4	Vedení lidí pro top managery	2	25.11.2011 26.11.2011
Vzdělávání v IT	5	MS Outlook	2	2.12.2010 3.12.2010
Vzdělávání v Obchodní angličtině	6	Obchodní angličtina	2	Pravidelně 2x týdně

Zdroj: Vlastní koncepce

2) Provedení studie

Před samotným provedením této studie bylo nutné provést setkání s vybranými osobami. Vybrané osoby byly osloveny a požádány o spolupráci. Součástí meetingu bylo vysvětlení k jakým účelům tyto rozhovory poskytují a informace o jejich průběhu. Časový test byl u každého jednotlivce rozdílný, v průměru 10 až 15 minut před školením a po skončení školení. Samozřejmostí bylo oznámení, že veškeré poskytnuté informace jsou zcela anonymní a nebudou nikde zneužity (ať už pro účely společnosti nebo pro účely mé diplomové práce). S každým respondentem bylo nezbytné si domluvit předem stanovený **termín** a **čas**, který jim vyhovoval a nezasahoval do důležitých pracovních povinností a to před zahájením školení i po skončení školení.

Nestrukturované rozhovory byly prováděny při jednotlivých aktivitách a dotazy byly pokládány přímo na realizované kurzy. Respondentům bylo umožněno plynule hovořit

a jejich odpovědi byly zaznamenávány. V případě nejasností byly položeny doplňující otázky či objasněn smysl výzkumu a nebo byly zopakovány jejich dosud zodpovězené odpovědi.

PŘED klíčovou aktivitou

Každému z dotazovaných byla položena základní otázka:

- ✓ Co očekáváte od školení?

V případě nejasností byly položeny doplňující otázky:

- ✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?
- ✓ Co myslíte, že budete uplatňovat z toho školení v zaměstnání a v praxi?
- ✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

PO klíčové aktivitě

- ✓ Splnilo školení vaše očekávání?
- ✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?
- ✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

1. Vzdělávací aktivita: Osobnostní typologie a její využití v komunikaci

Tento kurz byl určen pro pracovní skupiny dalších TH pracovníků, které čítají největší počet osob zahrnutých do projektu. Komunikace je důležitým prvkem uvnitř společnosti i mimo ni. Pomocí osobnostní typologie se tato komunikace může zlepšit např. v určitých situacích se umět tzv. "Naladit se na stejnou notu, jako osoba se kterou jednáme".

Interwiev č. 1 - Před kurzem

- ✓ Co očekáváte od školení Osobnostní typologie a její využití v komunikaci?

„Očekávám, že se dozvím něco nového a že tam najdu něco, co budu potřebovat ve své práci. Jak ji budu moci zlepšit a využít pro své povolání.“

- ✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Odhadnout povahu člověka, typ člověka a poznat osobnost, se kterou budu komunikovat.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?
„Při výběrovém řízení budu vědět, na co se daného člověka zeptat. A jak poznám, jestli se ten člověk hodí na danou práci či nehodí a jakým způsobem komunikuje.“

Interwiev č. 1 - Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?
„Očekávání bylo splněno, naučila jsem se nové věci, které budu moci využít ve svém zaměstnání.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?
„Byli jsme seznámeni s pomůckou, která napomáhá při výběru zaměstnanců „Kierseyho test“ a věřím, že ho budu moci využít. V současné době se více však spoléhám na systém THOMAS na jehož používání mám certifikát⁶².“

Interwiev č. 2 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Osobnostní typologie a její využití v komunikaci?
„Že budu moci po absolvování tohoto školení rozeznat typy lidí se kterými spolupracuji a navazují kontakty. Již na první pohled rozeznat typ člověka.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?
„Dokázat pochopit typy lidí, proč se chovají naštvaně, proč jsou nerudní a další typy okolnosti chování.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?
„Například, když přijdou zákazníci budu schopna na základě tohoto školení rozeznat typy lidí a zvolím vhodnou komunikaci s nimi a umět komunikovat s lidmi, kteří jsou nepříjemní, a předcházet tak konfliktu.“

Interwiev č. 2 - Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?
„Na první dojem rozeznat lidi a odhadnout jak s nimi komunikovat, ale neškatulkovat (kdo kým je).“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

⁶² Respondent číslo 1

„Převedení teorie do praxe, ujasnění si toho, čeho chci dosáhnout a kam chci dojít. Stanovit si krátkodobé a dlouhodobé cíle.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Např. při jednání se zákazníkem správně zvolím přístup a vést komunikaci vhodným směrem a neodklonit se od záměru. Zvýšení kvantity i kvality času jak v zaměstnání tak i v soukromí. Ušetřit se špatným posudkům a emocí vůči sobě i ostatním⁶³.“

Zúčastněné pozorování přispělo k bližšímu poznání 10 osob, které se kurzu účastnily. Jako podpořená osoba v tomto projektu jsem této vzdělávací aktivity také zúčastnila a mohla jsem je pozorovat po celou dobu kurzu. Svůj cíl jsem zaměřila na pozorování nonverbálního chování a mluveného projevu:

- cílová skupina byla velmi zdvořilá a neagresivní
- s lektorkou udržovala komunikaci, když ji vyžadovala
- interakce probíhaly – při konverzaci o problému se zúčastnění ptali na konkrétní detaily
- u 20 % osob bylo zřejmé z jejich chování při osobním projevu (zčervenání a tikání očí), že tento druh interakce jim není příjemný⁶⁴
- zbylých 80 % osob nemělo problém se do konverzace o problému zapojit
- po 1,5 hodině výkladu se již začaly projevovat známky nepozornosti (čas na pauzu)

Můj celkový dojem z toho školení byl pozitivní a splnilo mé očekávání jak v rámci získaných zkušeností, tak v rámci pozorovatele. Komunikace je důležitá a určitě se každému z nás stává, že při jednání se špatně naladěným člověkem není jednání příjemné. Proto porozumění typologii osobností je dobrým prostředkem jak komunikaci zlepšit a v případě konfliktu tuto komunikaci zvládnout. Dalším důležitým přínosem byl i přístup lektorky, která zdůrazňovala, že v našem podniku jsou přátelští a komunikativní osoby, se kterými se dobře spolupracuje a je vidět jejich zájem o vzdělávání a učení se novým věcem. V prvním roce realizace projektu již naše zaměstnance školila a některé tváře si pamatovala.

⁶³ Respondent číslo 2

⁶⁴ Vlastní výpočet – z celkového počtu 10 osob 2 osoby nespolečně pracovaly, 8 osob spolupracovalo

2. Vzdělávací aktivita: Strategie firmy

Tato vzdělávací aktivita byla určena pro potřeby managementu a top managementu společnosti, který je jejím základním prvkem určující chod a stanovení cílů pro budoucí vývoj, a který také zaměstnancům umožnil se projektu zúčastnit a získat nové poznatky pro svůj osobní rozvoj.

Interwiev č. 3 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Strategie firmy?

„Žádné zásadní nové informace neočekávám, spíše jsem zvědav na diskuzi mezi managementem firmy, které se tohoto školení bude účastnit.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Nová dovednost by mohla být zlepšení komunikace v rámci top managementu, ohledně sdílení cílů vedoucích k dosažení strategie stanovené firmou.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Neočekávám široké uplatnění v praxi, neboť strategie firmy je formována zejména členy představenstva a do tohoto rozhodování není zapojeno více vedoucích pracovníků, což považuji částečně za správný směr firmy.“

Interwiev č. 3 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„Dozvěděl jsem se nové informace a školení mělo přínos pro jednotlivé členy managementu aby si vůbec uvědomily co to je strategie firmy.“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Probíhala diskuze mezi managementem firmy, lektor poskytl dostatečný prostor pro reakce při výkladu a diskuze se mohla tak dobře rozvíjet. Přínosná byla diskuze o tom, kdo všechno a do jakého stupně řízení má být zapojen do tvorby strategie firmy.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?
„Ukázala se potřeba firmy komunikovat o strategii firmy až na nejnižší stupně řízení a z těchto stupňů získávat zpětnou vazbu pro management a představenstvo firmy a strategii firmy dále rozvíjet⁶⁵.“

Interwiev č. 4 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Strategie firmy?
„Dosud se firma vyvíjela spontánně a od školení očekáváme, že nám pomůže efektivněji volit strategii, dozvíme se postupné kroky a jak tyto kroky naplňovat. V současné době se firma rozhoduje pro vhodnou strategii rozvoje divize zahradní na řetězcovém trhu. Z tohoto důvodu školení přichází v pravý čas a věříme, že nám pomůže zvolit správnou strategii a hlavně tuto strategii umět uplatnit.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?
„Manažerské dovednosti ve smyslu motivace lidí a odpovědnosti k plnění daných úkolů spojených se strategií.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?
„Rád bych se dozvěděl jakým způsobem začlenit zaměstnance firmy do tvorby strategie, kdo má strategii vymýšlet, respektive na jaké úrovni v organizačním schématu má být tvořena. Dále by mě zajímalo, jestli tvorba strategie má pevně danou strukturu, která je všeobecně aplikovatelná, popřípadě jestli je individuální na základě požadavků firmy.“

Interwiev č. 4 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?
„Očekávání bylo splněno. Na základě tohoto školení jsme se shodli, že je důležité zmapovat jednotlivé procesy ve firmě (od pořízení objednávek, přes komunikaci ve firmě, až po následný prodej našich produktů).“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?
„Ano jistě, jelikož byly zjištěny nedostatky ve zvolené strategii, bylo s lektorem dohodnuto další školení, na kterém budou podrobněji jednotlivé procesy související s tvorbou strategie rozebrány.“

⁶⁵ Respondent číslo 3

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?
„Zjistíme ve firmě procesy, ty klíčové procesy a u nefunkčních sjednáme vylepšení. Stanovit si cíle na jednotlivých pracovištích⁶⁶.“

3. Vzdělávací aktivita: Jak získat a udržet zákazníka

Důležitými kurzy v realizovaném projektu jsou kurzy určené pro obchodníky, kteří jsou nedílnou součástí společnosti, neboť obchod je stavebním kamenem, jak na domácím, tak zahraničním trhu. Tato vzdělávací aktivita byla určena právě pro obchodníky. Z řad regionálních manažerů byli dotazováni 2 respondenti.

Interwiev č. 5 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Jak získat a udržet zákazníka?
„Že se dozvím něco nového, co by mi pomohlo v budoucí práci.“
✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?
„Určitě. Věřím, že se dozvím novou dovednost, ale jakou to netuším.“

Interwiev č. 5 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?
„Školení mé očekávání splnilo, pomohlo mi to v budoucí práci, budu se snažit efektivněji naslouchat a získávat informace od zákazníků, které by mi napomohly v navyšování zjišťování potřeb zákazníka a tím i k navyšování obratu.“
✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?
„Zjistěte ano, neboť školení bylo dobře udělané, dobře prezentované a lektor nás zapojil do prezentace a praktické zkoušky. Na základě fiktivní firmy Sponka a syn s.r.o. byla provedena praktická ukázka jak prodat kancelářskou sponku se kterou bylo dále pracováno.“
✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

⁶⁶ Respondent číslo 4

„V praxi využiji metodu VÚO (vlastnost, užitek, otázka)⁶⁷!!!“

Interwiev č. 6 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Jak získat a udržet zákazníka?

„Představuji si, jakým možným způsobem si udržím zákazníka aby neodešel ke konkurenci.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Spíše očekávám, že si ověřím dovednosti, které už mám.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Chtěl bych si dozvědět jak zákazníka přemluvit aby nezkoušel zboží od konkurence.“

Interwiev č. 6 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„Částečně ano, dozvěděl jsem se, jak mu nabízet výhody a získat reference.“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Ano, soustavný servis pro zákazníka, porovnání zjišťování potřeb zákazníka a zaměření se právě na jeho potřeby.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

„Určení výhod a nevýhod proč by si zákazník měl daný výrobek koupit. Výuka lektora zahrnovala praktická cvičení mezi jednotlivými účastníky školení a pak poukazování na chyby a rozbor jejich prezentace⁶⁸.“

4. Vzdělávací aktivita: Vedení lidí pro top managery

Vzhledem k různorodé činnosti společnosti a měnícím se podmínkám na trhu práce, jsou manažeři vystavováni různým problémům a neshodám se svými podřízenými. I když je vedení lidí v praxi podstatně ovlivněno povahou manažera, jeho zkušenostmi a již zaběhlými způsoby vedení podřízených, tak toto školení je dobrou pomůckou jak vést lidi

⁶⁷ Respondent číslo 5

⁶⁸ Respondent číslo 6

lépe, jak je správně motivovat, dobře ohodnotit a také je pochopit. V rámci studie byli dotazováni 2 respondenti.

Interwiev č. 7 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Vedení lidí pro top managery?

„Neočekávám žádné převratné informace, spíše to považuji za oživení si a ověření zda-li vedu své podřízené správným způsobem.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Novou dovednost, kterou budu praktikovat v jednání se svými podřízenými. Motivace svých podřízených.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Očekávám praktické procvičování na modelových situacích, na základě kterých to budu moci aplikovat ve své praxi.“

Interwiev č. 7 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„V tomto smyslu školení splnilo mé očekávání, oživilo se mi informace, které jsou pro vedení důležité. Lektor byl perfektně připraven, ale školení probíhalo pouze v teoretické rovině.“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Ano, ale chybělo mi praktické procvičování na modelových situacích.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

„Získání nových poznatků ve zvládnání konfliktů a způsobu jejich řešení, modelů rozhodování, postupů a pravidel při delegování pravomocí v rozhodovacích procesech, delegování práce, zodpovědnosti. Motivace podřízených, zvolit jiný postup dle daných postupů (stimul – hmotná odměna, odměny a jejich rozdělení...⁶⁹).“

Interwiev č. 8 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení Vedení lidí pro top managery?

⁶⁹ Respondent číslo 7

„Očekávám, že se dozvím jak efektivně a jednoduše vést lidi tak aby pracovali s plným nasazením a rádi.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Nové styly vedení, jak řešit konflikty s podřízenými a jak správně delegovat práci a umět ji delegovat a také delegování pravomoci a zodpovědnosti.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Určitě věřím, že získané informace budu moci využít ve své praxi.“

Interwiev č. 8 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„Školení splnilo moje očekávání, dozvěděla jsem se hodně nových informací, které uplatním ve svém zaměstnání a v praxi. Forma školení byla vyhovující, lektor byl příjemný, měl bohaté zkušenosti s touto činností a způsob podání byl přijatelný. Dva dny byly dostačující.“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Zjistěte nabitě informace využiji v praxi a získané zkušenosti mi pomohou při komunikaci v obtížných situacích a při řešení konfliktních situací.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

„Dozvěděla jsem se nové a správné způsoby řešení konfliktů, způsoby delegování, které jsou pro moji práci velmi důležité. Dále jak správně motivovat své podřízené ke zdravé soutěživosti a tím zefektivnění jejich práce⁷⁰.“

5. Vzdělávací aktivita: MS Outlook

Na základě potřeb společnosti byl vzděláván v oblasti informační technologie určitý počet zaměstnanců, kteří program Outlook nejvíce využívají jak pro komunikaci se zákazníky tak pro účely vnitropodnikové komunikace. V přípravné fázi výzkumu byly vybrány 2 osoby.

⁷⁰ Respondent číslo 8

Interwiev č. 9 – Před kurzem

- ✓ Co očekáváte od školení v MS Outlook?

„Určitě získání více informací pro využití možnosti Outlooku v práci. Jsem samouk a vím, že některé věci dělám složitě a možná to jde jednodušeji. K určitému cíli vede několik cest a je určitě možnost jednodušší varianty. Očekávám, že školení bude praktické, mělo by nám to být promítáno a ihned si to moci vyzkoušet v praxi.“

- ✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Jsem přesvědčen, že se dozvím něco nového. Konkrétně archivaci a rozčlenění osobních složek.“

- ✓ Co myslíte, že budete uplatňovat z toho školení v zaměstnání a ve své praxi?

„Denně s ním pracuji a má to zcela přínos pro praktické využití při práci. Myslím, že tam je něco nového co bych se chtěl dozvědět a věřím, že se to dozvím. Konkrétně již zmiňované archivace a rozčlenění složek.“

Interwiev č. 9 – Po kurzu

- ✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„Školení splnilo moje očekávání. Školení pro mě bylo přínosné, určité věci jsem používal, ale nevěděl jsem jak je použít a využít.“

- ✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Ano dozvěděl jsem se nové možnosti Outlooku, např. kontakty, kalendáře, úkoly a práce s nimi. Dále možnost rozesílání hromadné pošty a skryté pošty. Archivaci a rozčlenění osobních složek, přidávání nových. Rozesílání pošty na víc adres najednou, to bylo to, co jsem dělal složitě a jde to jednodušeji. Při školení bylo využito praktičnosti v tom, že jsme nově nabitě znalosti ihned použili v praktických cvičeních, např. rozesílání emailů mezi jednotlivými účastníky školení.“

- ✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

„Archivaci a rozčlenění osobních složek a přidávání nových. Rozesílání pošty na víc adres najednou, to bylo to, co jsem dělal složitě a jde to jednodušeji. Při školení bylo využito

praktičnosti v tom, že jsme nově nabitě znalosti ihned použili v praktických cvičeních, např. rozesílání emailů mezi jednotlivými účastníky školení a tudíž tuto dovednost získali⁷¹.“

Interwiev č. 10 – Před kurzem

✓ Co očekáváte od školení v MS Outlook?

„Očekávám, že se naučím dobře pracovat s Outlookem, poznám všechny možnosti jak ho používat i ty věci, které neznám. Např. rozřídění adresáře skupiny, automatické ukládání došlé pošty do složek.“

✓ Jakou novou dovednost byste chtěl/a na tomto školení získat?

„Rozřídění adresáře na skupiny a automatické ukládání došlé pošty do složek.“

✓ Jak si představujete, že uplatníte toto školení v zaměstnání a v praxi?

„Při zjednodušení či zefektivnění práce při odesílání hromadných emailů a zpráv. Očekávám založení pracovních skupin, které pak zadám a zpráva se mi odešle k více příjemcům. Zadávání úkolů a využití poznámkového kalendáře.“

Interwiev č. 10 – Po kurzu

✓ Splnilo školení vaše očekávání?

„Reakce po školení pro mě byla taková. Mělo přínos, ale polovinu věcí jsem již znala, ale nevěděla jsem jak je správně využít. Lektor nás seznamoval s jednotlivými funkcemi programu.“

✓ Uplatníte získané informace v praxi a v zaměstnání?

„Ano, rozřídění adresáře na pracovní skupiny a následné hromadné odesílání emailů.“

✓ Získal/a jste novou dovednost, kterou budete využívat v zaměstnání a v praxi?

„Rozřídění adresáře na skupiny, pracovní a jiné a hromadné odesílání emailů. Výuka probíhala praktickou formou, propojením jednotlivých notebooků, čímž jsme si jednotlivé způsoby odesílání zpráv mohli zrovna vyzkoušet⁷².“

⁷¹ Respondent číslo 9

⁷² Respondent číslo 10

6. Vzdělávací aktivita: Obchodní angličtina

Tento tématicky zaměřený kurz jako jediný probíhá po celou dobu realizace projektu v pravidelných intervalech a to dvakrát týdně po jedné vyučovací hodině. Při této aktivitě byly otázky formulovány trochu jiným způsobem a bylo zjišťováno celkové zhodnocení dosud proběhlých vyučovacích hodin.

Interwiev č. 11

- ✓ Co očekáváte, jste očekával/a od pravidelně navštěvovaného kurzu Obchodní angličtina?

„Očekávám zlepšení své obchodní angličtiny, minimálně na takovou úroveň, kterou budu moci používat při výkonu svého zaměstnání. 2 vyučovací hodiny jsou nedostačující, s rodilým mluvčím je 1 hodina nedostačující, vhodnější by bylo navýšit počet výukových hodin s rodilým mluvčím.“

- ✓ Jakou novou dovednost jste získal, chcete získat na tomto školení?

„Dovednosti získávám v případě obchodní korespondence, telefonních hovorů a jednání v anglickém jazyce při obchodních jednáních.“

- ✓ Co Vám přináší pravidelně navštěvovaný kurz OA?

„V praxi jsem schopen komunikovat v AJ při obchodním styku s dodavateli, napsat email a sledovat nové trendy z oboru na zahraničních internetových serverech⁷³.“

Interwiev č. 12

- ✓ Co očekáváte, jste očekával/a od pravidelně navštěvovaného kurzu Obchodní angličtina?

„Očekávám, že se moje schopnosti dorozumět se v Aj zlepšují a zbavuji se ostychu mluvit před ostatními lidmi. Samozřejmostí je, že pravidelným docházením na tento kurz si neustále Aj připomínám a nezapomínám daná slovíčka a gramatické jevy.“

- ✓ Jakou novou dovednost jste získal/a, chcete získat na tomto školení?

⁷³ Respondent číslo 11

„Umět komunikovat, porozumět rodilému mluvčímu a hlavně se zbavit ostychu před ostatními lidmi. Důležité je se domluvit i když se udělají nějaké gramatické chyby (ohledně časů atd..). Obchodní korespondence, komunikace přes email a telefon.“

✓ Co Vám přináší pravidelně navštěvovaný kurz OA?

„Umět se domluvit nejen po pracovní stránce, ale i v případě soukromého života například na dovolené. Dále možnosti dozvědět se na další vyučovací hodině informace, které se objevují během pracovního týdne. (Při psaní obchodní korespondence a jiné). Zajisté mi také tento kurz přináší motivaci k dalšímu rozvoji mé osobnosti a nepřestat se v angličtině vzdělávat⁷⁴.“

Zúčastněné pozorování přispělo k hodnocení této aktivity, neboť jako podpořená osoba v tomto projektu se účastním kurzu OA, který probíhá pravidelně 2x týdně po dobu celé realizace projektu. Během této aktivity mohu pozorovat 4 osoby, které se nachází v mé pracovní skupině. Cíl byl zaměřen na pozorování nonverbálního chování a mluveného projevu:

- pracovní skupina se již dobře zná a působí neagresivně
- v rámci výuky se účastníci nestydí a snaží se mluvit plyně anglicky
- s lektorem udržují komunikaci a reagují ihned, když něčemu nerozumí
- při konverzaci a chybné výslovnosti přijímají kritiku
- účastníci si sami určují jaká vhodná témata se na další výukové hodině budou probírat (telefonování, nabídky, objednávky, emaily...)
- poslechy a po té zkouška porozumění.

Můj dojem z toho školení je velmi pozitivní a plní mé očekávání. S každou novou vyučovací hodinou získávám nové znalosti (gramatiku, slovní zásobu aj.). Komunikace v angličtině je pro naši společnost velmi důležitá. Podmínkou pro získání dalších zákazníků na nových trzích je právě znalost obchodní angličtiny a komplexním vzděláváním zaměstnanců, kteří ji potřebují, naplňuje firma tak udržitelnost projektu.

⁷⁴ Respondent číslo 12

3) Zpracování výsledků – hodnocení analýzy vzdělávacích aktivit podpořených osob

Cílem kvalitativního výzkumu u vybraných osob zapojených do projektu *Komplexním vzděláváním zaměstnancům společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize*, bylo zjištění, zda účast na školeních splnila jejich očekávání v získání nových informací, nových dovedností a samozřejmě využitelnosti v zaměstnání a v osobním životě.

Tabulka č. 4: Výsledky hodnocení vzdělávacích aktivit

Dotazovaní respondenti	Očekávání				Využitelnost v praxi		Získané dovednosti	
	Splněno		Žádné		ANO	Částečně ANO	ANO	Částečně ANO
	ANO	Částečně ANO	ANO	NE				
Počet respondentů	8	2	1	1	10	2	12	0
CELKEM	10		2		12		12	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků šetření vyplývá, že z celkového počtu 12 respondentů bylo u 8 osob očekávání splněno a daná školení zaměstnancům přinesla nové informace, které očekávali. Zajímavostí se jeví skutečnost u 2 respondentů, kde školení nesplnilo plně jejich očekávání, ale získali na těchto kurzech nové dovednosti, které budou moci využít ve svém zaměstnání i v osobním životě. Očekávání u těchto 2 respondentů nebylo splněno z důvodu, že již obdržené informace znali a očekávali jejich prezentaci více do hloubky. Bohužel, při jednodenním školení není možné vše prokonzultovat.

Důležitým zjištěním pro realizaci tohoto projektu je fakt, že u vzdělávací aktivity “Strategie firmy” respondent neočekával žádné nové informace, žádné získání dovedností a ani využití v praxi, avšak toto očekávání nebylo splněno, což znamená, že tato aktivita byla velmi efektivní a pro respondenta mělo toto školení velký přínos. Druhý respondent, který se účastnil této aktivity, byl také se školením spokojen a na základě dohody, mezi přítomnými a lektorem bylo dohodnuto další pokračování této aktivity (na více školících dnů). Pro účely organizace bylo zjištěno, že je důležité podrobněji rozebrat jednotlivé procesy formování strategie firmy. Pomocí realizovaného projektu bylo odhaleno důležité

potvrzení, že existuje nedostatečná komunikace uvnitř firmy a na poradě vedení firmy se ihned udělalo opatření, které by mělo tuto situaci zlepšit. V zaběhlých a již nastavených komunikačních kanálech to nebude jednoduché a samozřejmě ihned realizovatelné.

Tabulka č. 5: Výsledky hodnocení vzdělávacích aktivit v %

Dotazování respondenti	Očekávání				Využitelnost v praxi		Získané dovednosti	
	Splněno		Žádné		ANO	Částečně ANO	ANO	Částečně ANO
	ANO	Částečně ANO	ANO	NE				
Počet respondentů	80,00	20,00	50	50	83,33	16,67	100	0
CELKEM	100		100		100		100	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedených nestrukturovaných rozhovorů mohu konstatovat, že realizace toho projektu je pro firmu a její zaměstnance velice přínosná a pomůže tak čelit změnám na trhu a zmírňovat tak dopady ekonomické krize. Výše uvedená tabulka zajisté mé tvrzení potvrzuje. Zaměstnanci této firmy jsou ochotni a přístupní k novým formám vzdělávání a osvojování si nových informací. Důležitým bodem při realizaci toho projektu je také prostředí, ve kterém vzdělávací aktivity probíhají, neboť školící středisko bylo vybudováno v nedávné době. Jeho prostředí je velice moderně zařízené a tvoří tak příjemné zázemí pro vzdělávání zaměstnanců. Příloha č. 5 znázorňuje toto školící středisko. Následující tabulka znázorňuje výčet bodů, které tyto vzdělávací aktivity naplňují, a proto se také realizovaly.

Tabulka č. 6: Výstupy a dopady projektu

Vzdělávací aktivita (Pracovní skupina)	Očekávané efekty projektu (výstupy)	Výsledky a dopady projektu (účinky)
Osobností typologie a její využití v komunikaci (Vzdělávání dalších TH pracovníků)	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšení komunikace se zákazníky a dodavateli - zlepšení vnitropodnikové komunikace 	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců (jednání v krizových situacích, pracovní výkonnost)
Strategie firmy (Vzdělávání vedení)	<ul style="list-style-type: none"> - návrhy na zlepšení strategie firmy - zlepšení komunikace, spolupráce mezi managementem firmy a zaměstnanci 	Zvýšení konkurenceschopnosti podniku (přizpůsobení se trhu)
Jak si získat a udržet zákazníka (Vzdělávání obchodníků)	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšení kvality obchodního jednání - zvýšení obrátu firmy - zvýšení Know-how a reklamy firmy 	Zvýšení zaměstnatelnosti (vyžití nových informací na trhu práce)
Vzdělávání vedení pro top managery (vzdělávání vedení)	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšení komunikace a jednání se podřízenými - motivování zaměstnanců 	Produkcce nových výrobků na základě potřeb trhu (poznání zákazníka)
Vzdělávání v IT (MS Outlook)	<ul style="list-style-type: none"> - hledání nových informací - zrychlení a efektivnější komunikace ve společnosti a se zákazníky 	Zvýšení flexibility zaměstnanců (adaptabilita zaměstnanců)
		Poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům (rychlejší vyřizování objednávek, expedice)

Vzdělávání v Obchodní angličtině (OA)	- zlepšení komunikace a jednání se zahraničními partnery - získání informací na zahraničních serverech	Rozšíření českých výrobků na další zahraniční trhy (komunikace v OA)
---	--	--

Zdroj: Vlastní koncepce

4.3.2 Analýza a hodnocení projektu z pohledu společnosti

Během prvního roku realizace projektu firma obdržela dvě platby ve výši 837 590,- Kč celkem tedy 1 675 180,- Kč. Tyto části dotace byly proplaceny ve stanovém termínu ve výši 20 % z celkové maximální částky dotace na neinvestiční výdaje projektu. Mezi první zahájené klíčové aktivity projektu patřil *projektový management, metodické vedení vzdělávacích aktivit, publicita a projektové konference*.

Projektový management byl sestaven pro potřeby organizace ve složení Projektového manažera (PM) a Metodika vzdělávání (MV), administrativního asistenta nebylo nutné volit. Cílem této klíčové aktivity je řádný průběh projektu a dosažení projektových cílů, které má tento realizační tým na starost. S realizačním týmem projektu byly uzavřeny dohody o pracovní činnosti s předem stanoveným rozsahem práce, v tomto případě, počet hodin odpracovaných pro potřeby projektu. PM stráví na projektu 40 hodin za měsíc, se sazbou 220 Kč za hodinu. MV pracuje na projektu 35 hodin za měsíc, se sazbou 180 Kč za hodinu.

Projektová konference úkolem této klíčové aktivity je hodnocení efektivnosti projektových aktivit a na základě hodnocení upravují harmonogram vzdělávacích aktivit tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám cílové skupiny projektu. Jedná se o dlouhodobou aktivitu, která se koná po celou dobu projektu a to v 5. měsíci projektu a následně každé 3 měsíce. Těchto konferencí se účastní členové realizačního týmu, v tomto případě PM a MV. Součástí projektového managementu bylo také zajištění prostor pro vzdělávání. Pro realizaci vzdělávacích aktivit byly zajištěny vlastní prostory ve školícím středisku, které

firma provozuje a částečně tak naplňuje podmínky spojené s provozováním vlastního školícího střediska. Příloha č. 5 znázorňuje prostory pro vzdělávání.

Metodické vedení vzdělávacích aktivit je hlavní náplní MV, který sestavuje program vzdělávacích aktivit dle potřeb účastníků. Důležitou součástí této aktivity bylo vyhlášení výběrového řízení na dodavatele služeb, které bylo vyhlášeno dne 7. 10. 2009 a ukončeno dne 26. 10. 2009. Společnost oslovila celkem sedm firem na tohoto dodavatele. Výběrového řízení se zúčastnily tři firmy, které svoji nabídku zaslaly. Z toho výběrového řízení byla vybrána firma, která bude po celou dobu realizace projektu zajišťovat vzdělávací aktivity dle předem stanoveného harmonogramu.

Publicita projektu je zajištěna prostřednictvím webových stránek firmy, zákazníci jsou informováni prostřednictvím podnikových novin „AGRONOVINKY“, dále pak propagačními materiály s logem EU, ESF a ČR (propisovací tužky). Získání o grantu a realizaci projektu informují reklamní cedule při vstupu do firmy a další ve vzdělávacím středisku, kde bude probíhat většina školení. V regionálním tisku „Náchodský deník“ a inzertních novinách „ECHO“ byl zveřejněn článek o získání a zahájení projektu. Příloha č. 7 znázorňuje výše zmíněnou publicitu. Pravidla pro publicitu určuje manuál pro publicitu tj. jedna z příruček Desatero příruček OP LZZ.

K dalším **klíčovým aktivitám** patřila samotná vzdělávání, která proběhla od listopadu roku 2009 do září roku 2010. V průběhu prvního roku realizace byla vypracována Zpráva o zahájení realizace projektu, 4 projektové konference a prozatím druhá monitorovací zpráva. Součástí druhé monitorovací zprávy bylo vyplnění přehledu o čerpání způsobilých výdajů projektu, tudíž stav, který nám avizuje v jaké výši byly prokázány výdaje na projekt.

Způsobilé výdaje projektu obsahují přímé a nepřímé náklady projektu. Součástí přímých nákladů jsou náklady na vybavení a zařízení, mzdové příspěvky, osobní náklady realizačního týmu a náklady na pořádání vzdělávacích kurzů. Nepřímé náklady se počítají % podílem z přímých nákladů dle právního aktu o poskytnutí podpory, v konkrétním podniku je to ve výši 18 %. Z nepřímých nákladů je prozatím hrazeno občerstvení, které

zaměstnanci na školeních dostávají. Příloha č. 6 vyčísluje tyto výdaje dle naplánovaného rozpočtu projektu. V následující tabulce je uveden stav čerpání způsobilých výdajů projektu k 31. 01. 2010.

Tabulka č. 7: Způsobilé výdaje projektu (s nepřímými náklady) v %

Druh výdajů rozpočtu	Aktuálně prokázané výdaje	Dosud neprokázané výdaje
Celkové způsobilé náklady	15,11	84,89

Zdroj: Vlastní zpracování s použitím interních materiálů

Ze způsobilých výdajů rozpočtu byly na 95,54 % vyčerpány náklady na zařízení a vybavení, což svědčí o dobře sestaveném rozpočtu na tyto výdaje, tj. 89 430 Kč z 93 600 Kč. Do konce ledna roku 2010 proběhlo jen několik vzdělávacích aktivit, a proto u ostatních výdajů došlo k čerpání v rozpočtu cca ve výši 10 až 15 procent.

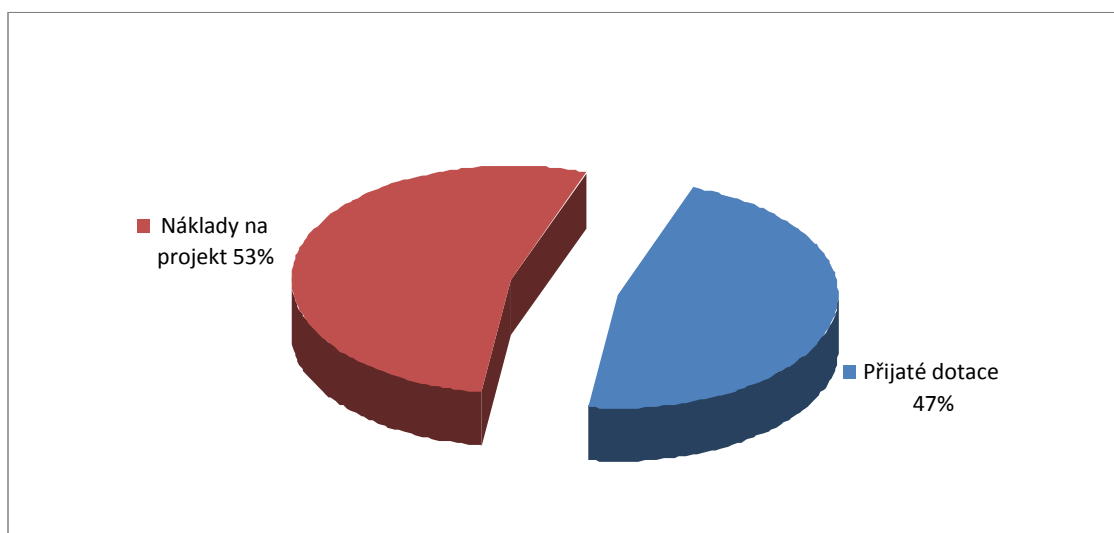
Po odevzdání druhé monitorovací zprávy MPSV požádalo o doložení a vysvětlení některých údajů, avšak až po 2 měsících a to týden před odevzdáním třetí monitorovací zprávy, tudíž se muselo požádat o prodloužení odevzdání třetí monitorovací zprávy. V současné době společnost dopředu pracuje na 3. monitorovací zprávě, která monitoruje klíčové aktivity, které probíhaly do srpna roku 2010. Od druhé monitorovací zprávy tj. od ledna 2010 do listopadu roku 2010 má firma přidělené finance vyčerpané a výdaje si již hradí ze svých zdrojů. Následující tabulka znázorňuje přehled nákladů a přijaté dotace projektu, vykázány do listopadu roku 2010.

Tabulka č. 8: Přehled nákladů a přijaté dotace v Kč k 30. 11. 2010

Náklady	Výše Kč	Přijaté dotace	Výše Kč
Technické zařízení	89 430,80	1. část platby	837 590,00
Občerstvení	50 000,00	2. část platby	837 590,00
Vzdělávání – dodavatel	1 084 899,80		0,00
Mzdové náklady a mzdové příspěvky*	685 310,00		0,00
CELKEM	1 909 640,60	CELKEM	1 675 180,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3: Přehled nákladů a přijaté dotace v % k 30. 11. 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky č. 8 a grafu č. 3 je zřejmé, že v současné době společnost financuje náklady spojené s realizací projektu z vlastních zdrojů ve výši 234 460,60 Kč tzn. o 6 % vyšší než přijaté platby. V případě této společnosti to není velký problém a věří, že bude včas schválena 2. monitorovací zpráva aby mohla požádat o uvolnění dalších finančních prostředků na realizovaný projekt. V případě menší společnosti by takováto situace mohla zkomplikovat realizaci projektu a realizaci přerušit z důvodu nedostatku finančních zdrojů.

Společnost musela 4x žádat o prodloužení lhůty pro předložení 3. monitorovací zprávy jelikož 2. monitorovací zpráva nebyla schválena. MPSV schválilo 2. monitorovací zprávu až začátkem února roku 2011 a navrhlo společnosti spojení 3. a 4. monitorovací zprávy do jedné. Toto opatření bylo navrženo z důvodu časové prodlevy ze strany MPSV a umožnění

společnosti požádat na základě mimořádné monitorovací zprávy o další finanční prostředky. Koncem února MPSV oznámilo, že monitorovací zpráva č. 2 nebyla schválena a společnost má opět vypracovat zprávu č. 2 a přitom i zprávu č. 3 do 31.3.2011. Komunikace s MPSV je velice problémová. Dokud nebude schválena tedy monitorovací zpráva č.2 a zpráva č.3 společnost prozatím další finanční prostředky neobdrží. Během prosince roku 2010, ledna a února roku 2011 proběhla řada dalších vzdělávacích aktivit a náklady nadále převyšují přijatou dotaci.

5 Návrh koncepce zvyšování projektové efektivity

Na základě získaných zkušeností a poznatků z realizace projektu rozvoj lidských zdrojů s podporou fondů Evropské unie v konkrétní společnosti je možné vyhodnotit návrh na zvýšení projektové efektivity. Obecná doporučení v daném návrhu mohou posloužit jako návod ostatním podnikům, které by obdobný projekt realizovaly. Návrh je rozčleněn do části související s realizací projektu vně podniku a na část, která poukazuje na systémové opatření MPSV.

5.1 Zvyšování projektové efektivity při realizaci projektu

Tento návrh poukazuje na jednotlivé fáze projektu, ve kterých je možné efektivitu projektu zvýšit a vyvarovat se chyb, které ji mohou snižovat.

Nejdůležitější částí pro zvyšování projektové efektivity u projektů rozvoj lidských zdrojů je z mého pohledu dobře a kvalitně propracovaná **žádost o finanční podporu**, neboť je hlavním dokumentem při chodu realizovaného projektu. Lidské zdroje jsou považovány za významný prvek společnosti, který se však vyznačuje nehomogenními prvky:

- odlišným názor na proces vzdělávání
- upřednostňováním osobních úspěchů před úspěchy společnosti
- kreativitou, komunikací
- inovacemi v práci
- dovednostmi, zkušenostmi atd.

Proto by měla být v žádosti o tuto formu podpory věnována největší pozornost **cílové skupině projektu a jejím potřebám**. V praxi je však nemožné vyhovět veškerým potřebám zaměstnanců a to právě pro jejich nepodobnost. V tomto případě, musí společnost na základě potřeb trhu a slabostí uvnitř podniku, zjistit jaké vzdělávací aktivity přispějí ke zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců a ke zvýšení kvality práce. Během realizace projektu je možné provádět nepodstatné či podstatné změny projektu, které s sebou však přináší časový posun, který znevýhodňuje příjemce dotace a může tak dojít k nesplnění podmínek dotace (nevyčerpání přidělené dotace).

Stanovení realizačního týmu projektu je nezbytnou součástí těchto projektů a již během realizace prvních klíčových aktivit se objevilo několik maličkostí, které mohou narušit

chod projektu. Pro zvýšení projektové efektivity při sestavování projektového managementu doporučuji přesně stanovit pracovní náplň MV a PM aby nedocházelo k nedorozumění (kdo co má na starost, kdo hlídá termíny školení, komunikaci s dodavatelem vzdělávacích aktivit, komunikaci se zaměstnanci a jiné). V těchto pracovních náplních přesně definovat jednotlivé body.

Na **projektových konferencích** musel PM po dohodě s MV změnit harmonogram školení, z důvodu sezónní vytíženosti zaměstnanců, kteří jsou součástí projektu a docházelo tak k neochotě účastnit se těchto školení. V případě TH pracovníků musely být přesunuty termíny vzdělávacích aktivit do druhé půlky měsíce z důvodu měsíčních uzávěrek (uzávěrky skladů, fakturací, vypracování podkladů pro výplaty aj.). Harmonogram školení přímo směřovat do mimosezónního období společnosti, případně do dnů, které jsou pro vybranou skupinu podpořených osob nejméně vytížené.

Monitoring projektu je důležitou součástí efektivního průběhu realizace projektu a neodmyslitelné je **pravidelné** monitorování a kontrola časového harmonogramu projektu. Při monitorování již uskutečněných školení, tedy při hodnocení kurzů, se ukázalo, že se s dodavatelem vzdělávacích aktivit musí projednávat nejen časový harmonogram vzdělávacích aktivit, ale také výběr lektorů, který je jednou z nejdůležitějších podmínek kvalitního vzdělávání (levnější bohužel znamená méně kvalitní). Na základě zjištěných poznatků při odevzdání průběžných monitorovacích zpráv doporučuji odevzdávat tyto monitorovací zprávy před termínem, neboť MSPV není pak schopno případné opravy a doplňující informace schválit včas. Časový harmonogram projektu lze měnit, ale vše s sebou přináší komplikace jak s dodavatelem služeb, s lektory, se zaměstnanci a také s časem, který se změnit nedá. Toto vše postihne pouze příjemce dotace a může dojít tak k nevyčerpání přidělené dotace či dalším problémům.

Způsobilé výdaje projektu představují mimo jiné i mzdové náklady realizačního týmu a mzdové příspěvky na školení zaměstnanců. Do rozpočtu projektu se *hrubá mzda jednotlivých pracovníků týmu* zvyšuje o odvod na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele (tj. 34%). Výdělek z dohody o pracovní činnosti povýšený o odvody se přičítá k výdělků z hlavního pracovního poměru, tj. k základu daně nebo-li superhrubé

mzdě a teprve poté dochází ke zdanění těchto příjmů. *Mzdové příspěvky na školení zaměstnanců* se vypočítají z hrubé měsíční mzdy zaměstnance (jako kdyby se nacházel v zaměstnání). V rámci projektu má firma stanovený denní limit, uznatelný mzdový náklad ve výši 1143 Kč na osobu a 1020 Kč na osobu, dle žádosti o poskytnutí podpory. Za celou dobu projektu tvoří mzdové příspěvky celkem 1 132 914 Kč. V případě zaměstnance pracujícího na kratší pracovní úvazek se musí přepočítávat uznatelný mzdový náklad. Od MPSV nebyly firmě poskytnuty žádné konkrétní údaje jak dané mzdové náklady vykazovat a nepodařilo se zjistit, jak si je MPSV představuje. Do jednoho měsíce po skončení monitorovacího období je firma povinna předat podklady ale MPSV není schopno to včas schválit a uzavřít. Jednotlivá období na sebe bezprostředně navazují a zpracování dalších podkladů je pro firmu poté velmi obtížné, proto je důležité tyto podklady zpracovávat v pravidelných intervalech, nejlépe měsíčně po uplynulých školeních.

Dalšími způsobilými výdaji projektu jsou **vzdělávací služby** a dodavatel vzdělávacích služeb je nejdůležitějším prvkem v projektu, a proto je dobré si před výběrovým řízením zjistit reference z více informačních zdrojů. Při jednání s dodavatelem vzdělávacích služeb je také vhodné požadovat kvalifikovanou kontaktní osobu, která bude s příjemcem dotace upravovat harmonogram jednotlivých aktivit. Z průběhu realizace zmiňovaného projektu se také podstatným prvkem, který zvyšuje efektivnost projektu, ukázal výběr lektorů, kteří školení prezentují. Hodnocení klíčových aktivit je nezbytné ihned po jejich skončení a dotazování je nejlepším způsobem. V prvním roce realizace projektu se firma shledala s negativními ohlasy na lektory, což snižovalo efektivitu projektu a je nezbytné tuto část neopomenout (pokud se neozvete sami, dodavatel vzdělávacích služeb bude vysílat ty méně kvalifikované lektory).

Podmínkou při vedení **účetnictví** je vytvoření samostatného střediska či analytické třídění účtů, kde se sledují způsobilé výdaje projektu. Důležitou součástí projektu, je, aby se na dané středisko či analytické účty nedostaly jiné náklady, které se dotace netýkají. V konkrétním případě si společnost vytvořila pouze samostatné středisko, které nazvala ŠKOLENÍ. Dosud přijaté platby od MSPV se účtují na analytický účet 346 000 a ihned v daném roce se musí tyto platby proúčtovat do výnosů na zvláštní účet 648 101 a proti

nim by měly být ve stejné výši i náklady. Při obdržení přijaté platby (dotace) společnost řešila problém, zda se tyto finance, které přesahují hodnotu nákladů, mají účtovat do výnosů a odvést daň z příjmů právnických osob, i když se celá částka nepoužila ke krytí vzniklých nákladů. Nebyl vydán žádný účetní postup, jak takovéto situace účetně řešit a tento problém zdůrazňuji v systémovém opatření. V roce 2010 jsou náklady vyšší než dosud přijaté platby a je nutné vytvořit dohadnou položku ve výši vzniklého rozdílu mezi náklady a přijatou platbou a zaúčtovat tento rozdíl do výnosů na účet 648 101. Ke konci účetního období tj. k 31.12 musí být náklady pokryty výnosy. Mzdové příspěvky zaměstnanců jsou celkovou dávkou zaúčtovány na jednotlivá střediska, kde zaměstnanci pracují. Účetní musí jednotlivé mzdové příspěvky zaměstnanců, kteří se v daném měsíci účastnili školení, přeúčtovat na středisko školení. (účetní program to bohužel neumožňuje).

Rozpočet projektu je stanovený v žádosti o finanční podporu, ve kterém jsou přesně stanoveny výdaje související s realizací projektu. V případě nemožnosti dané výdaje vyčerpat je možno provést podstatnou změnu projektu, kterou však musí schválit MSPV. V případě konkrétní společnosti došlo ke změně, neboť v době, kdy se o podporu žádalo, nebylo zřejmé, že školení budou probíhat ve vlastním školícím středisku (náklady na cestovné a na ubytování nebudou tudíž žádné). Výše částky na cestovné a na ubytování bude převedena na další vzdělávání pro zaměstnance. Po schválení monitorovací zprávy č. 2 a č. 3 bude firma žádat o podstatnou změnu projektu, ale prozatím nemůže, jelikož systém Benefit neumožňuje dále pokračovat.

Z výsledků šetření mezi zaměstnanci se domnívám, že některé **vzdělávací aktivity** by měly být dvoudenní, aby bylo vzdělávání efektivnější (např. Strategie firmy, více výukových hodin Obchodní angličtiny atd.). Firma si do rozpočtu projektu zahrnula málo finančních prostředků na vzdělávání. Možností jak může zvýšit objem financí v rozpočtu na vzdělávání je požádat o podstatnou změnu projektu a výše zmíněné náklady na ubytování a cestovné převede na vzdělávání. Otázkou je zda tuto změnu MPSV schválí včas a firma bude schopna vzdělávání realizovat, neboť na jaře roku 2011 firma prochází nejnáročnějším obdobím tj. sezónou a zaměstnanci jsou plně vytíženi.

5.2 Systémová opatření

Aleš Přichystal uvedl, že Česká republika je známa svou těžkopádností v administrativním aparátu. Z poznatků získaných z konkrétní společnosti se k tomuto tvrzení mohou připojit. Pro příjemce podpory je nezbytné se mít v případě nejasností na koho obrátit, aby mohl daný problém ihned vyřešit a toto je bohužel zatím nemožné. Existující pokyny a manuály pro příjemce jsou dobrou pomůckou pro plnění podmínek dotace, avšak z pohledu společnosti, která takovýto projekt realizuje **poprvé** nedostačující.

Návrh na systémové opatření

- sestavení metodiky účtování (propojení zákona o účetnictví a zákona o dani z příjmu)
- pořádat školení pro příjemce (např. Kurzy podporované z fondů EU)
- snížit administraci projektu
- zvýšit počet konzultačních hodin pro dané organizace (v současnosti pouze 2 hodiny týdně a ani v této době není možné se danému konzultantovi dovolat)
- zlepšit komunikaci
- v systému benefit moci pracovat souběžně na více monitorovacích zprávách (alespoň pro administraci umožnit rozpracovanost, příjemce podpory není schopen napsat zprávu během pár dní)
- řídicí orgán by měl dodržovat provádění kontrol dle stanovených termínů (Příjemce musí monitorovací zprávu odevzdat do 30 dnů po skončení předchozího období, v případě nějakých nesrovnalostí musí doplňující údaje a opravy odevzdat do 15 dnů, MPSV jako ŘO by měl dle Příručky pro příjemci kontrolu provádět zpravidla do 20 pracovních dnů. MPSV společnosti schválilo 2. monitorovací zprávu až na začátku února roku 2011 a na konci zmíněného měsíce sdělila, že opět schválena není. Společnost musela již 4x žádat o prodloužení lhůty pro odevzdání 3. monitorovací zprávy.” Proč se musí psát průběžné monitorovací zprávy, když MPSV není schopno zajistit včas jejich kontrolu?”
- na základě předchozího bodu navrhuji úpravu monitorování projektu (např. Průběžnou monitorovací zprávu psát pouze 1x ročně)
- zajistit formuláře pro vykazování způsobilých výdajů

- popřípadě zvýšit kvalifikaci osob, které mají tyto projekty na starost nebo při výběru zaměstnanců přihlídnout k dosud získané praxi (praxe v soukromé sféře).

6 Závěr

Diplomová práce na téma *Realizace projektů rozvoj lidských zdrojů s podporou fondů Evropské unie* byla zpracována s cílem navrhnout koncepci, ve které budou navržena doporučení ke zvyšování projektové efektivity při realizaci projektů rozvoje lidských zdrojů. Téma bylo zpracováno na základě případové studie společnosti AGRO CS a.s. a bylo využito jejich poznatků z realizovaného projektu. Tato společnost se řadí mezi přední špičky ve svém oboru a za nejdůležitější považuje lidské zdroje, své zákazníky a své značky. Snahou společnosti je rozvíjet harmonické vztahy se svými zaměstnanci i se svými zákazníky. Realizace tohoto projektu tyto snahy jistě podporuje.

V první části byl analyzován a hodnocen projekt z pohledu podpořených osob, které jsou cílovou skupinou zmíněného projektu a hodnocena jejich spokojenost s daným projektem. Byl proveden kvalitativní výzkum, ve kterém bylo zjištěno, že realizovaný projekt je pro zaměstnance společnosti efektivní a účelný. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda účast na školeních splnila očekávání, které si zaměstnanci před kurzy stanovili. Účastí na daných kurzech zaměstnanci získali nové informace, nové dovednosti a samozřejmě možnost využít takto získané informace v praxi a ve svém osobním životě. Důležitým bodem na účasti sledovaných kurzů, bylo odhalení, že společnost potřebuje zlepšit vnitropodnikovou komunikaci a zmapovat jednotlivé procesy související s její existencí. Touto otázkou se ihned začalo zabývat vedení společnosti a v následujícím období realizace projektu domluvilo další školení na tyto zjištěné nedostatky. Na základě zúčastněného pozorování při vybraných vzdělávacích aktivitách mohu i ke zvýšení projektové efektivity zmínit školící středisko, ve kterém kurzy probíhají. Jedná se o nově vybudované školící středisko (zrekonstruovanou budovu), které společnost pro komplexní vzdělávání zaměstnanců pořídila. Tato skutečnost jistě přispívá k udržitelnosti aktivit projektu i po skončení podpory.

Analýza a hodnocení projektu z pohledu společnosti přispěly k odhalení systémových nedostatků v realizaci projektů rozvoje lidských zdrojů, které efektivnost projektu snižují. Nejdůležitější částí grantových projektů je z mého pohledu již samotná Žádost o poskytnutí dotace, neboť na jejím základě se celý projekt realizuje. V návrhu ke zvyšování projektové efektivity její důležitost zdůrazňuji a to, ve zjištění potřeb společnosti a jejich

zaměstnanců a daný projekt připravit tak přímo na míru jednotlivým podnikům. I když je možné provádět podstatné či nepodstatné změny v projektu, tak bohužel na úkor času, který hraje neodmyslitelnou roli v získání všech přidělených prostředků. Dále efektivnost projektu zvyšuje výběr kvalitního dodavatele vzdělávacích služeb, výběr kvalifikovaných lektorů, dodržování termínů stanovených MPSV, důkladné stanovení rozpočtu a jeho dodržování a v neposlední řadě pravidelný monitoring projektu. Nejvalidnějším monitoringem projektu se ukázaly zpětné vazby od zaměstnanců ihned po školeních, kde bylo možné odhalit případné nedostatky v prezentaci lektorů. Společnost i před realizací projektu pořádala školení pro své zaměstnance, tudíž tak mohou zaměstnanci srovnávat kvalitu prezentace. Cílem projektu byly vzájemná poznání účastníků, odbourání bariér mezi členy týmů, zvýšení pracovní výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. Během realizace se tyto cíle projektu postupně plní a výsledkem bude zkvalitnění nabízených služeb a zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti.

Zvolené společnosti a širší veřejnosti může tato práce posloužit jako “návod” v případě, že budou obdobný projekt realizovat. Samotná praxe je nejlepším příkladem, který poukáže na vzniklé nedostatky, na problémy spojené s realizací projektů a poučení se z chyb ostatních, což zajisté vede ke zvyšování projektové efektivnosti. Zaměstnanci i vedení společnosti realizací tohoto projektu obdrželi nové poznatky a nové informace, které přispějí k jejich budoucímu rozvoji a tudíž tak ke zvýšení jejich kvalifikace. Výsledkem tohoto projektu zajisté bude i zkvalitnění nabízených služeb. Realizace projektu *Komplexním vzděláváním zaměstnanců společnosti AGRO CS, a.s. ke zmírnění dopadů ekonomické krize* má vliv na budoucí vývoj společnosti a udržení se tak na domácím i zahraničním trhu s cílem dále rozvíjet své značky, vztahy se zaměstnanci i se zákazníky.

7 Seznam použitých zdrojů

Publikace

ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BIČÁKOVÁ, Olga, *Zákon o zaměstnanosti: přehled komentovaných novelizací od 1.10.2004 do 31.5.2007*, Praha: Linde, 2007. 206 s. ISBN 978-80-86131-73-3

CHVOJKOVÁ, Anna, KVĚTOŇ, Viktor a kol. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. 1. vydání. Praha: IREAS, 2007. 183 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

KÖNIG, Petr, LACINA, Lubor a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. 2.vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 374 s. ISBN 80-7179-846-0.

KRUTÁKOVÁ, L.- KRUTÁK, T., *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady*, 1.vydání. Ostrava: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-376-0.

MPSV ČR, *Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových projektů Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů*, Praha: MPSV ČR, 2005. 125 s. ISBN 80-86878-10-4.

NOVOTNÁ, Martina. *Regionální politika EU*. 1.vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1.

PLCHOVÁ, Božena, ABRHÁM, Josef, HELÍSEK, Mojmír, *Česká republika a EU*, 1. vydání. Praha: Krigl, 2010. 206 s. ISBN 978-80-86912-39-4.

PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega-L., 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.

ŘÍMOVSKÁ, Pavla. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci*. 2. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. 252 s. ISBN 978-80-213-1828-1

SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika: v kontextu vstupu České republiky do Evropské Unie*. 1.vydání. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5.

TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena, ŠUBRTOVÁ, Jana. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádostí a realizace krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 97880-251-2649-3

VILAMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1.vydání, Praha: GRADA, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0.

WOKOUN, René. *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. 1.vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 326 s. ISBN 80-245-0517-7.

Internetové zdroje

- Český statistický úřad, Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace> [cit. 2010-08-12]

<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas> [cit. 2010-08-12]

- Euroskop.cz, Dostupné z:

<http://www.euroskop.cz/675/sekce/hospodarska-a-socialni-souhrnnost/> [cit. 2010-09-28]

<http://www.euroskop.cz/8917/sekce/primarni-pravo/> [cit. 2010-07-07]

<http://www.euroskop.cz/76/sekce/instituce-eu/> [cit. 2010-07-07]

<http://www.euroskop.cz/285/sekce/e-f/> [cit. 2010-06-21]

- Evropský sociální fond, Dostupné z:

<http://www.esfcr.cz/file/7993/> [cit. 2010-12-30]

<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr#cile> [cit. 2010-06-21]

<http://www.esfcr.cz/07-13> [cit. 2010-06-21], [cit. 2010-08-31]

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/kontakty-1> [cit. 2010-08-31]

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz> [cit. 2010-10-13].

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita>

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-2-aktivni-politiky-trhu-prace> [cit. 2010-10-13]

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-4-verejna-sprava-a-verejne-sluzby>

[cit. 2010-10-13]

<http://www.esfcr.cz/file/7297/> [cit. 2011-01-02]

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-3-socialni-integrace-a-rovne-prilezitosti>

[cit. 2010-10-13]

<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-5-mezinarodni-spoluprace> [cit. 2010-10-13]

<http://www.esfcr.cz/folder/4767/> [cit. 2010-12-30]

<http://www.esfcr.cz/file/7994/> [cit. 2010-12-30]

<http://www.esfcr.cz/file/6655/> [cit. 2010-12-16]

<http://www.esfcr.cz/file/7297/> [cit. 2010-12-16]

<http://www.esfcr.cz/file/7836/> [cit. 2010-12-22]

- Ministerstvo financí České republiky, Dostupné z:
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zakony_1155.html [cit. 2010-12-30]
- Fondy Evropské unie, Dostupné z:
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU#nuts>
[cit. 2010-06-19], [cit. 2010-06-09]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>
[cit. 2010-06-21]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> [cit. 2010-06-20]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d2ee975-29fd-4a3a-a6ae-198e880027f8> [cit. 2010-09-28]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz> [cit. 2010-09-27]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost/Dokumenty>] [cit. 2010-09-28]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost> [cit. 2010-10-13]
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projekt> [cit. 2010-05-26]

8 Přílohy

Příloha č. 1: Vzor loga Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Příloha č. 2: Implementační struktura OP LZZ

Příloha č. 3: Propojení globálního cíle, specifických cílů, prioritních os a oblastí podpor
OP LZZ

Příloha č. 4: Schéma desatera OP LZZ – důležité dokumenty pro realizaci projektu

Příloha č. 5: Fotografie školícího střediska při pohledu zvenčí a při pohledu zevnitř

Příloha č. 6: Rozpočet projektu v Kč

Příloha č. 7: Reklamní cedule umístěná při vchodu do společnosti a ve školícím středisku

Použité zkratky

EU	– Evropská unie
EK	– Evropská komise
ČR	– Česká republika
NUTS	– Nomenklatura územních statistických jednotek
MMR	– Ministerstvo pro místní rozvoj
OP LZZ	– Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
NRP	– Národní rozvojový plán
NSRR	– Národní strategický referenční rámec
OP	– Operační program
ROP	– Regionální operační program
ERDF	– Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	– Evropský sociální fond
MPSV	– Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP RLZ	– Operační program Rozvoj lidských zdrojů
ŘO	– Řídící orgán
HDP	– Hrubý domácí produkt
OA	– Obchodní angličtina
MV	– Metodik vzdělávání
PM	– Projektový manažer

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka č. 1: Nomenklatura územních statistických jednotek

Tabulka č. 2: Členění území v ČR

Tabulka č. 3: Harmonogram studie

Tabulka č. 4: Výsledky hodnocení vzdělávacích aktiv

Tabulka č. 5: Výsledky hodnocení vzdělávacích aktivit v %

Tabulka č. 6: Výstupy a dopady projektu

Tabulka č. 7: Způsobilé výdaje projektu (s nepřímými náklady) v %

Tabulka č. 8: Přehled nákladů a přijaté dotace v Kč k 30. 11. 2010

Graf č. 1: Struktura cílové skupiny projektu dle pohlaví

Graf č. 2: Věková struktura cílové skupiny projektu

Graf č. 3: Přehled nákladů a přijaté dotace v % k 30. 11. 2010

Obrázek č. 1: Rozdělení prostředků politiky soudržnosti dle cílů

Obrázek č. 2: Dělení veřejných zakázek

Obrázek č. 3: Členění strategických dokumentů

Obrázek č. 4: Alokace fondů mezi tématické operační programy (v mil. EUR)

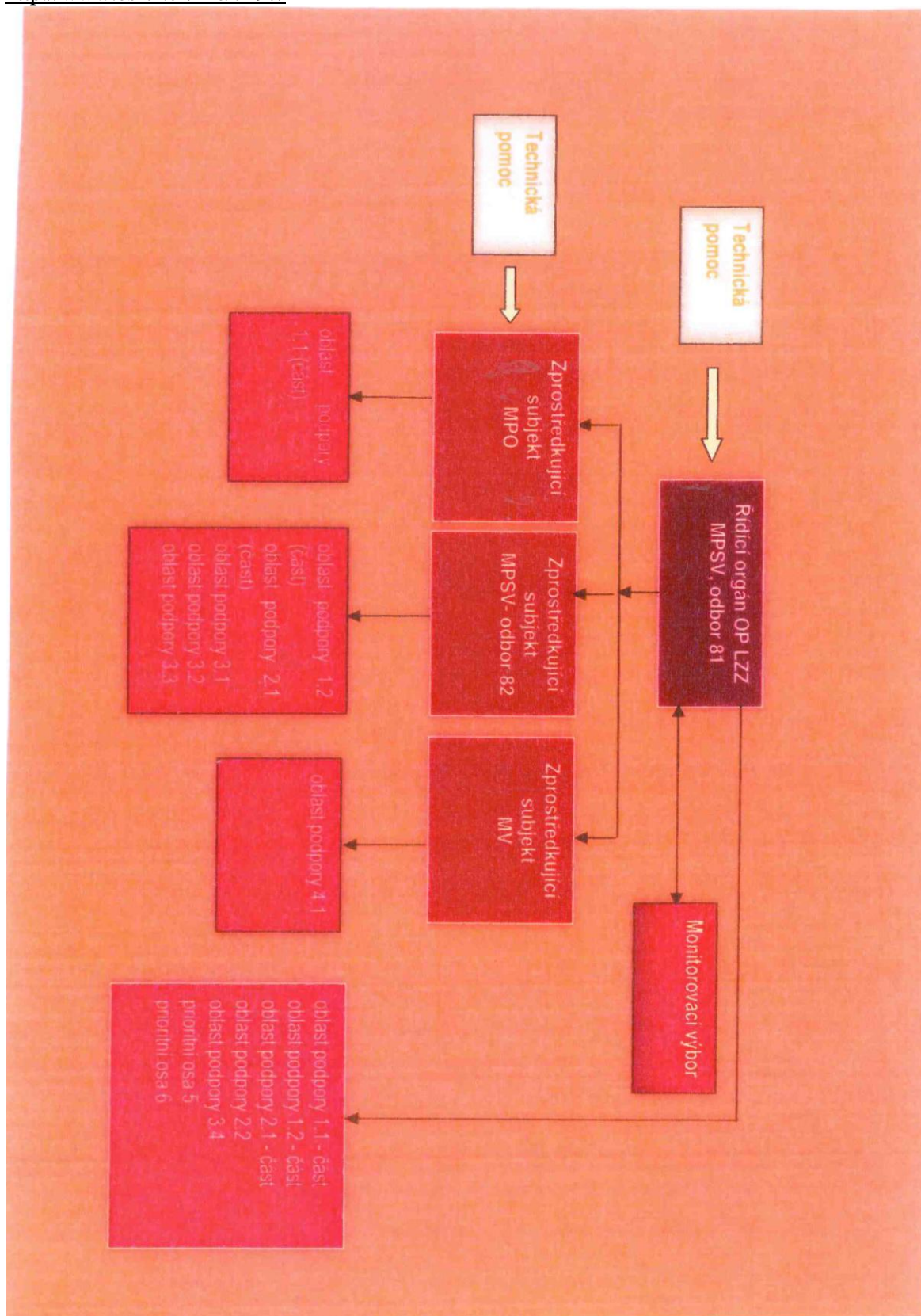
Příloha č. 1: Vzor loga Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost



Evropský sociální fond – Loga [online]. [cit. 2010-12-16]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/6655/>

Příloha č. 2: Implementační struktura OP LZZ

Evropský sociální fond – Základní dokumenty str.10 [online]. [cit. 2010-12-16]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7297/>

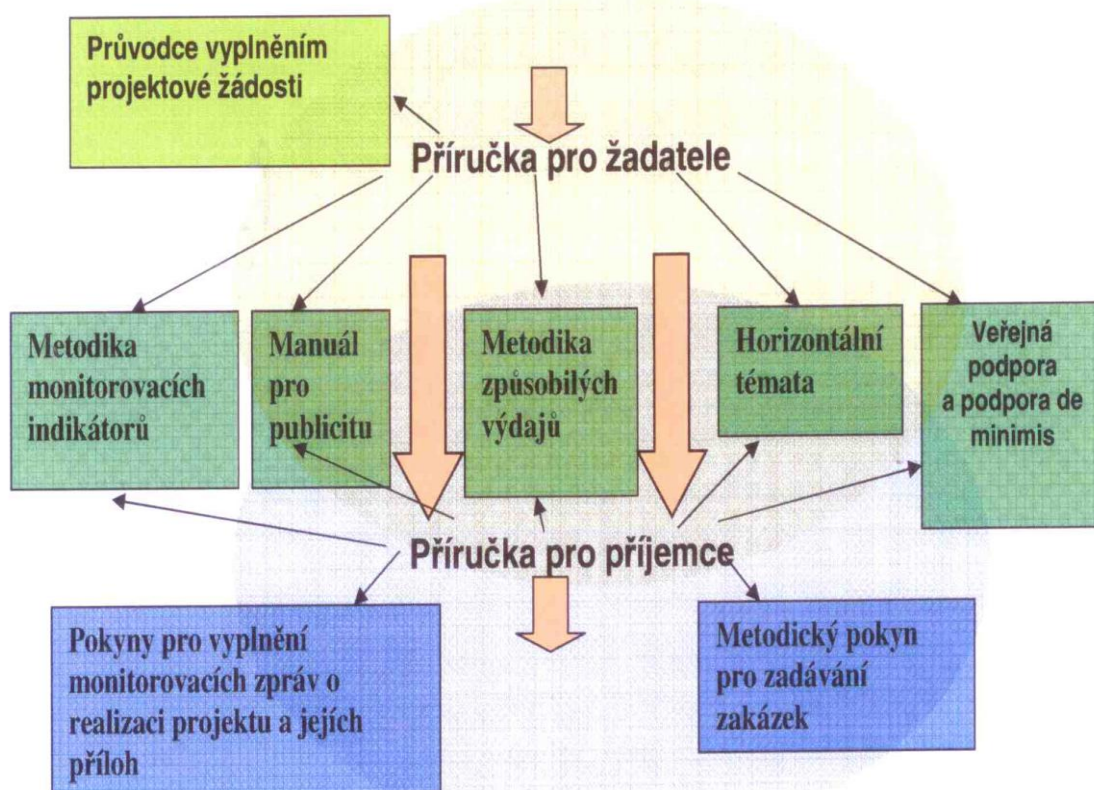


Příloha č. 3: Propojení globálního cíle, specifických cílů, prioritních os a oblastí podpor OP LZZ

Globální cíl	Specifický cíl 1	Prioritní osa 1	Oblast podpory 1.1
Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU	Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů	Adaptabilita	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
			Oblast podpory 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků
	Specifický cíl 2	Prioritní osy 2a a 2b	Oblast podpory 2.1
	Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti	Aktivní politiky trhu práce	Posílení aktivních politik zaměstnanosti
			Oblast podpory 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj
	Specifický cíl 3	Prioritní osa 3	Oblast podpory 3.1
	Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených	Sociální integrace a rovné příležitosti	Podpora sociální integrace
			Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace romských lokalit
			Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
			Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
Specifický cíl 4	Prioritní osy 4a a 4b	Oblast podpory 4.1	
Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb	Veřejná správa a veřejné služby	Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy	
Specifický cíl 5	Prioritní osy 5a a 5b	Oblast podpory 5.1	
Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti	Mezinárodní spolupráce	Mezinárodní spolupráce	
	Prioritní osy 6a a 6b	Oblast podpory 6.1	
	Technická pomoc	Technická pomoc	

Evropský sociální fond – Základní dokumenty str.10 [online]. [cit. 2010-12-16]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7297/>

Příloha č. 4: Schéma desatera „OP LZZ“ - důležité dokumenty pro realizaci projektu



Evropský sociální fond – Dokumenty- příručka pro příjemce str.10 [online]. [cit. 2010-12-22].
Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7836/>

Příloha č. 5: Fotografie školícího střediska při pohledu zvenčí a při pohledu zevnitř



Příloha č. 6: Rozpočet projektu v Kč

Osobní náklady		Zařízení a vybavení		Služby	
z toho:		z toho:		z toho:	
PM*	211 200,00	Neodpis. HM*	75 000,00	Vzdělávací	1 536 000,00
MV*	138 600,00	Neodpis. NHM*	18 600,00	Audit	50 000,00
349 800,00		93 600,00		1 586 000,00	

Pokračování
tabulky

Přímá podpora		Nepřímé náklady	
z toho:		ze ZP*	
Mzdové příspěvky	1 132 914,00	18%	638840,52
Cestovné a ubytování	186 800,00		
Stravné	200 000,00		
1 519 714,00		638 840,52	

* PM - Projektový manažer

* MV - Metodik vedení

* ZP - Způsobitelné výdaje

*HM a NHEM - Hmotný a nehmotný majetek

Rekapitulace	Výše Kč
Osobní náklady	349 800,00
Zařízení a vybavení	93 600,00
Služby	1 586 000,00
Přímá podpora	1 519 714,00
Nepřímé náklady	638 840,52
Celkem	4 187 954,52

Příloha č. 7: Reklamní cedule umístěná při vchodu do firmy a ve školícím středisku

