

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marie Šimčíková

**Administrace žádosti Operačního programu
Praha – adaptabilita pro společnost PROSTOR a.s.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Veronika Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012 - 2013

BACHELOR THESIS

Marie Šimčíková

**Administration request for the operational program
Praha - adaptability for PROSTOR a.s.**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Veronika Svatošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Marie Šimčíková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Veronice Svatošové za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala při vzniku této bakalářské práce.

Anotace

Úvodní kapitola této práce popisuje problematiku vzdělávání zaměstnanců v organizacích, problematiku dotačních titulů v rámci vzdělávání z hlediska Evropské unie. Částečně rozkrývá legislativu. Dále řeší zapojení ČR a hlavního města Prahy v řešení operačních programů lidských zdrojů a zaměstnanosti. Závěr první kapitoly se zabývá monitoringem realizovaných projektů s uvedením příkladů realizací. Druhá kapitola se zabývá vytvořením a sepsáním žádosti Operačního programu Praha – adaptabilita pro konkrétní společnost včetně všech atributů, které tato žádost musí splňovat. Žádost je sepsána na základě analýzy a kvalifikačních znalostí zaměstnanců společnosti.

Klíčové pojmy

Administrace, analýza, dotace, Evropská unie, fondy, společnost, strukturální politika, vzdělávání, žádost.

Annotation

This introductory chapter of this thesis describes the problem of employee training in organizations and fund issues in education from the viewpoint of the European Union. Partly unveils legislation. Also solves the involvement of the Czech Republic and Prague in solving operational programs of human resources and employment. The conclusion of the first chapter deals with project-monitoring and implementation examples. The second chapter deals with the draft and application of the Operational Program Prague - adaptability for a certain company, including all attributes that the application must meet. The application is written on the basis of analysis and knowledge qualifying employees.

Key words

Administration, Analysis, Application, Company, Education, European Union, Funds, Grants, Structural policy.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	10
1.1 Identifikace potřeby vzdělávání	10
1.2 Analýza vzdělávacích potřeb	12
1.3 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání	14
1.4 Systém vzdělávání pracovníků	18
1.5 Realizace firemního vzdělávání	20
2 DOTAČNÍ TITULY	23
2.1 Evropská unie	23
2.2 Strukturální politika	23
2.2.1 Vznik a vývoj regionální strukturální politiky	24
2.2.2 Financování regionální politiky EU.....	25
2.3 Strukturální fondy	26
2.3.1 Evropský strukturální fond	26
2.3.2 Programová období	27
2.3.3 Legislativa	28
2.4 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - OPLZZ	31
2.5 Operační program Praha – adaptabilita - OPPA	31
2.6 Sestavení žádosti	33
2.7 Průběh realizace projektu	34
2.7.1 Monitoring	36
2.7.2 Výběrové řízení	36
2.7.3 Čerpání dotace	37
2.7.4 Publicita	38
2.7.5 Změny projektu	38
2.8 Realizované projekty	40
PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	41
3.1 Společnost PROSTOR a.s.	41
3.2 Organizační struktura společnosti.....	42
3.3 Struktura zaměstnanců.....	43
3.4 Současný systém vzdělávání	44
3.5 Analýza systému vzdělávání	45
3.6 Výsledky analýzy.....	46

4 ADMINISTRACE ŽÁDOSTI O PODPORU Z OPPA	48
4.1 Vyhlášení výzvy	48
4.2 Příprava projektu, cílové skupiny projektových záměrů	49
4.3 Zpracování žádosti	52
5 DOPORUČENÍ	55
5.1 Návrhy změn vzdělávání ve společnosti	55
5.2 Nedostatky v OPPA a případné návrhy změn	56
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Bakalářská práce Administrace žádosti Operačního programu Praha – adaptabilita pro společnost PROSTOR a.s. se zabývá problematikou možných dotací v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnostech je v dnešní době důležitou součástí personálních činností. Lidské zdroje představují spolu s materiálními zdroji, finančními zdroji a informačními zdroji důležitý článek fungování jakékoli organizace. Zaměstnancům v moderní době nestačí pouze znalosti a dovednosti získané ze školní docházky, jelikož se neustále velmi rychle vyvíjejí nové technologie

Jako každý motor potřebují zaměstnanci společnosti mít nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou znalosti a dovednosti. Rozvoj lidských zdrojů přispívá k zvyšování konkurenční výhody efektivity práce a firemní strategie. A v neposlední řadě k jejich spokojenosti. Pokud jsou zaměstnanci nabízeny možnosti vzdělávání, zvyšuje se tím jeho postavení na trhu práce a zákazníkům jsou poskytovány kvalitnější služby.

Autorka této bakalářské práce si toto téma vybrala, jelikož pracuje ve společnosti jako personalistka a plně si uvědomuje důležitost vzdělávání a osobního rozvoje. Ve společnosti PROSTOR a.s. dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Jedním z důvodů jsou sezonní práce a nízká kvalifikace nově příchozích zaměstnanců. Proto je pravidelné vzdělávání pro společnost klíčové, ať z důvodu ušetření mzdových nákladů, tak už z důvodu kvality poskytovaných služeb zákazníkům.

Teoretická část práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a problematikou dotačních titulů. Na základě prostudované literatury definuje základní pojmy včetně legislativy a osvětluje oblast možných operačních programů, ze kterých mohou žadatelé o dotace čerpat. Dále popisuje požadavky a průběh realizace projektu. V této části jsou zmíněny již realizované projekty, které byly uskutečněny na území hlavního města Prahy.

Praktická část bakalářské práce pojednává o administraci žádosti o podporu z Operačního programu Praha – Adaptabilita pro danou společnost. V úvodu se věnuje představení společnosti PROSTOR a.s., její historii a organizační struktuře včetně skladby zaměstnanců. Dále zpracovává samotnou žádost o podporu z Evropského sociálního fondu.

Před samostatným zpracováním je důležité rozebrat vyhlášenou výzvu, na kterou se operační program vztahuje. Na základě teoretických a praktických poznatků a zkušeností autorka práce sestavuje danou žádost. Tato žádost vychází rovněž z analýzy systému vzdělávání ve společnosti.

Závěr praktické části se zabývá nedostatky a návrhy změn vzdělávání v organizaci a vyhlášeného operačního programu.

Klíčovým cílem této práce je teoretické osvětlení dané problematiky a návrh možných změn v systému vzdělávání zaměstnanců v dané společnosti pro zvýšení jeho efektivity a postavení na trhu práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.¹ Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi personální činnosti, které jsou důležité pro řízení lidských zdrojů v organizaci, jelikož mezery ve výkonnosti zaměstnanců můžeme odstranit pomocí jejich vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je významné, jelikož neustále vznikají nové techniky a technologie, objevují se nové poznatky, mění se lidské potřeby a organizace práce, rozvíjí se informační technologie a v neposlední řadě vzdělávání zaměstnanců přispívá ke stabilizaci pracovní síly v organizaci a jejich spokojenosti.

1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.²

Identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.³ Jde o důležitou fázi projektování vzdělávacích aktivit v organizaci, kdy na základě výsledků plánujeme celý proces vzdělávání v organizaci. Vzdělávací potřeby jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.⁴

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 252.

² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 119

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 261.

⁴ PALÁN, Z. *Výkladový slovník –lidské zdroje*, 1. vydání, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. str. 234.

Podle Dagmar Brožové (2003) trh práce je trhem primárního výrobního faktoru. Je to trh jako každý jiný, a přesto výjimečný. Schopnost je totiž exkluzivně vázána na člověka. A lidé jsou jedineční, každý má jiné schopnosti, nadání a talent, každý má jiné životní a pracovní zkušenosti. Chování a rozhodování každého člověka je determinováno jeho složitou multidimenzionální osobností.⁵

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.⁶

Jedním z podkladů pro identifikaci potřeb vzdělávání jsou materiály pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků by měla každá společnost provádět pravidelně, jelikož tyto podklady mohou být velmi vhodné pro následující analýzu vzdělávacích potřeb v organizaci. Hodnocení pracovníků probíhá nejčastěji 1x ročně, kdy nejčastějším nástrojem pro hodnocení bývá pohovor mezi nadřízeným a podřízeným. Při hodnocení zaměstnance se nejčastěji zkoumají dosavadní odborné znalosti (např. práce s PC, jazykové znalosti), osobní schopnosti (např. chápavost, vnímavost, organizační talent, samostatnost, aplikace nových poznatků), pracovní styl (např. kvalita práce a její tempo, přesnost), sociální chování (např. zařazení do pracovního kolektivu, vztahy s nadřízeným, vystupování vůči zákazníkovi, fungování v týmové práci) včetně dalšího možného přínosu pro danou organizaci. Tímto hodnocením je často řízen i pracovní výkon hodnoceného.

⁵ BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*, 1. vydání, Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4. str. 13.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 263.

1.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Dle Koubka (2012) se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat např. z personální evidence, ze záznamů hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plně kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených.⁷

Všechny tyto údaje jsou důležité pro následnou analýzu potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci, při které lze využít několik metod. Těchto metod existuje několik. Například:

- dle toho, zda se zaměřují na reaktivní či proaktivní přístup
- dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:
 - zjišťování organizačních problémů,
 - hledání problémových oblastí a příčin,
 - zjišťování problémů výkonnosti jedince (skupiny),

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 262.

- zjišťování potřeb manažerského rozvoje,
- oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb
- zda slouží k vyhledávání:
 - znalostí,
 - dovedností,
 - postojů,
 - manažerského jednání a chování
- zda jde o analýzu na úrovni:
 - vnějšího prostředí,
 - organizace,
 - skupin,
 - jednotlivců⁸

Koubek (2012) uvádí následující metody:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názoru, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad, diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.⁹

⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 123

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 262

1.3 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání

Formou vzdělávání chápeme míru a charakter kontaktu mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Mužík (1998) rozděluje následující formy vzdělávání:

- Přímá výuka (tj. přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá zde užíván také termín prezenční vzdělávání)
- Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání – vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář či tutoriál
- Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.¹⁰

Při výběru konkrétní formy vzdělávání hraje roli kritérium didaktické, tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce, a kritérium ekonomické – zde jde především o hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním, s náklady spojenými například s tvorbou e-learningového prostředí atd.¹¹

Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek.¹²

Existuje mnoho metod, které můžeme využít. Dle Koubka můžeme tyto metody zařadit do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“).
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“)¹³

¹⁰ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3. str. 114

¹¹ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3. str. tamtéž

¹² MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3. str. 149

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 266

K další možné klasifikaci metod patří klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých dle Bartáka:

1. Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých (metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, vytváření dovedností a návyků, tvorbu systému hodnot, postojů, kontrolu výsledků, zpětnou vazbu).
2. Podle vyučovacích prostředků:
 - a. Aktivní metody verbální (diskuse, dialog, otázky a odpovědi, workshopy)
 - b. Aktivní metody situační (situační metody, případové studie, řešení fiktivních problémů)
 - c. Konfliktní metody (metody řešení problémů, konfliktních situací)
 - d. Kreativní metody (metody individuálního a skupinového tvořivého myšlení)
 - e. Metody s výrazným podílem fyzické manipulace (trenažér, laboratoř, dílna apod.)
 - f. Metody s výrazným podílem řízení (například jazyková laboratoř)
 - g. Zprostředkované metody – tzn. Metody nepřímého působení (zahrnují všechny pomůcky, které může lektor využívat – učebnice, knihy, rozhlas, audio, video, internet, intranet, CD ROM, vzdělávací „balíčky“ pro virtuální a distanční vzdělávání apod.)
 - h. Autodidaxe (využívání zprostředkovaných metod při sebevzdělávání dospělých účastníků a v nejrůznějších formách distančního a virtuálního vzdělávání)
 - i. Kombinované metody (možnost aplikace zprostředkovaných metod s využitím prostředků nepřímého působení v bezprostřední práci lektora s účastníky, tedy v přímém, živém kontaktu)
3. Podle fází/stupňů vyučovacího procesu (metody orientované na utváření a osvojování vědomostí, rozvíjení představ a pojmů; na utvrzování a prohlubování učiva a na hodnocení učební akce)
4. Metody empirické (pozorování, aktivní naslouchání, diskusní metody, experiment)
5. Metody teoretické (rozvíjení myšlení účastníků na úrovni pojmu, soudu, úsudku – analýza – syntéza, indukce – dedukce, abstrakce, specifikace, explikace atd.)

6. Metody hypotetické (slouží k přiblížení, ozřejmění skutečnosti tam, kde má lektor po ruce pouze domněnky, hypotézy – asociace, analogie, komparace)
7. Diskusní metody
8. Metody argumentace
9. Metody tvůrčího řešení problémů:
 - a. Operační metody (analytické, volných asociací, Gordonova synektická metoda, seznam myšlenek, brainstorming atd.)
 - b. Výchové metody (situační metody, inscenační metody a hry).¹⁴

Klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky dle Mužíka:

1. Metody teoretické (mimo pracoviště)
2. Metody teoreticko-praktické (mimo pracoviště)
3. Metody praktické (na pracovním místě)¹⁵

Klasifikaci dle přístupu lektor/účastník sestavil Buckley a Caple:

1. Metody založené na lektorovi – nejlépe jsou popsány v podmínkách vzdělávací akce – ta je strukturována lektorem, který vede studující pomocí řady lekcí, cvičení atd. k dosažení řady cílů – tempo, taktika, sekvence atd. jsou dána a řízeny lektorem.
2. Metody založené na účastníkovi vzdělávací akce – tyto metody umisťují břemeno odpovědnosti za učení na studujícího, ten je pak zapojen mnohem více než u metod založených na lektorovi do nastavení tempa, sekvencí, výběru materiálů a obecného řízení učení, lektor zde pracuje více jako zdroj nebo manažer zdrojů, k němuž je účastník vzdělávací akce schopen se přiblížit.¹⁶

Pojem prostředky firemního vzdělávání zahrnuje obecně všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání.¹⁷

¹⁴ BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*, 1. vydání, Olomouc: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. str. 38

¹⁵ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3. str. 150

¹⁶ BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Tréning a školení*, 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7. str. 168

¹⁷ SKALCOVÁ, J. *Obecná didaktika*, 1. vydání, Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1. str. 232

Výběr a použití materiálních předmětů je vždy závislý na formě vzdělávání – prezenční, distanční, kombinované, na zvolené metodě a v neposlední řadě na technickém vybavení a financích.¹⁸

Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Toto úlohu lze plnit záznam na flipchartu, graf na fólii pro zpětný projektor, zvuková nahrávka, videozáznam a mnoho dalších pomůcek. Jsou hmotnými nástroji řízení a regulace procesu učení účastníků.¹⁹

Mezi didaktické pomůcky patří zejména:

- Skutečné předměty
- Simulace skutečnosti
- Modely
- Zobrazení – statické, dynamické, bez zvuku, ozvučené, obraz, fotografie statická, film, video, televize, internet, intranet, promítací plochy, interaktivní tabule, digitální projektory apod.
- Zvukové nahrávky
- Dotykové pomůcky
- Literární pomůcky – v podobě výukových materiálů – například testy, diagramy, případové studie, kopie článků, výtahy z literatury, nástin zaměření a cílů kurzu, strategie a postupů, kopie přednášek, ankety pro hodnocení, návrhy na aplikace a interpretace, podněty k další samostatné práci atd.
- Literární pomůcky doplňkové – neperiodické publikace (knihy, zejména odborné a popularizační, instruktážní brožury, manuály, přehledy), periodické publikace (časopisy, noviny, klasické i elektronické, virtuální), vyučovací programy
- Další speciální pomůcky²⁰

¹⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 162

¹⁹ BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*, 1. vydání, Olomouc: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. str. 109

²⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. tamtéž

Nejčastěji se v oblasti vzdělávání dospělých a především v rámci firemního vzdělávání používají:

- Skripta, studijní opory
- Sylaby, teze
- Scénáře
- Pracovní sešity, pracovní listy
- Zadání případových studií
- Manažerské hry
- A další ²¹

1.4 Systém vzdělávání pracovníků

Jedním ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém, tj. uplatnění systematického, popřípadě systémového a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání. To nám v praxi následně umožní sestavit projekt vzdělávací akce odpovídající požadavkům firmy, jejího managementu, samotných pracovníků a možnostem vnějšího a vnitřního prostředí firmy. ²²

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad firemní vzdělávací politiky, politiky firmy obecně, sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. ²³

Systém firemního vzdělávání je založen na:

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání.
- Využití zkušených a školených vzdělávatelů při plánování a realizaci vzdělávání, neboli realizace vzdělávání.

²¹ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3. str. 190

²² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 108

²³ VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. str. 65

- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti. ²⁴

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností. Jsou to především:

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtíženého vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání. ²⁵

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. ²⁶

Z hlediska problematiky plánování jde o získání podrobného přehledu potřeb organizace. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj i všechny nepředvídatelné limitující bariéry. Proces tvorby plánu vzdělávání se skládá z těchto fází:

1. Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
2. Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.
3. Fáze zdokonalování – jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem ale

²⁴ ARMSTRONG, D. *Řízení lidských zdrojů*, 8. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2. str. 496

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 259

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 261

i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zjištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.²⁷

1.5 Realizace firemního vzdělávání

Po ukončení fáze plánovací přichází fáze realizace vzdělávání, kdy dle plánu realizujeme konkrétní předem stanovené vzdělávací aktivity. Mezi nezbytné faktory ovlivňující podobu realizace dané vzdělávací akce patří:

- Cíle
- Program
- Motivace
- Metody
- Účastníci
- Lektori²⁸

K těmto hlavním prvkům je nezbytné připočítat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi realizace:

- Přípravy – máme již připravený projekt vzdělávací akce, avšak je potřeba připravit vše potřebné, aby tento projekt a všechny kroky v něm mohl být realizován. Je nutné zařídit lektora, učební materiály včetně pomůcek. Je třeba připravit účastníky a celou akci organizačně zajistit.
- Vlastní realizace – tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávání a je v ní zahrnuto zahájení vzdělávání, monitorování dění a průběhu, řešení nenadálých situací apod.
- Transfer – jde o fázi, do které spadají navržené aktivity, které budou následovat po ukončení kurzu. Řadíme zde rovněž první dny po kurzu, kdy je potřeba zpracovat soubor nejrůznějších poznatků, které vznikají během kurzu a které je třeba zachytit, eventuálně zpracovat např. do závěrečné zprávy. Součástí může být také fotodokumentace z kurzu či videozáznamy. Bezprostředně po skončení vzdělávací akce by měla být většina absolventů motivována k tomu,

²⁷ VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. str. 80

²⁸ VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. str. 83

aby získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Tuto část realizace by měl mít ve své kompetenci především nařízení pracovníci.²⁹

Je potřeba monitorovat celý průběh realizace firemního vzdělávání, ať už z důvodu, že celý plán probíhá dle plánu a rovněž z důvodu schváleného rozpočtu. Autorka této práce pracuje ve společnosti, kde probíhá pravidelné plánování firemního rozvoje pracovníků a důkladně kontroluje předem schválený časový harmonogram a také finanční rozpočet. Po ukončení vzdělávacího procesu je nutné vyhodnocení, aby bylo prověřeno, do jaké míry realizace přinesla požadované výsledky a aby se případně pro budoucí plán vzdělávacího procesu zaměstnanců změnila formy, metody a prostředky firemního vzdělávání.

Pro uskutečnění vzdělávacího plánu je potřeba zajistit organizaci a logistiku. Organizace vzdělávací akce se skutečně vztahuje úplně na všechny části přípravy – na plánování, realizaci, transfer i vyhodnocení vzdělávací akce a zahrnuje v sobě velké množství činností nezbytných pro úspěšnou realizaci dané vzdělávací činnosti. Mezi důležité atributy patří:

- Zajištění propagačních aktivit
- Uzavírání smluv s lektory, s autory studijních textů
- Evidence účastníků vzdělávací akce
- Zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce
- Zajištění tisku a kopírování studijních materiálů
- Zajištění prostor pro vzdělávací akci
- Zajištění technického zázemí pro vzdělávací akci dle požadavků lektorů
- Zajištění případných pomůcek pro účastníky
- Případné zajištění dopravy či stravování během dané vzdělávací akce
- Evidence a platby lektorům, eventuálně dalším členům projektového týmu
- Evidence výstupů dané vzdělávací akce
- Zpracování evaluace
- Případně příprava certifikace
- Zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu
- Zpracování účetní bilance
- Zajištění společenských a oddechových prostor³⁰

²⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. str. 162

Závěrečným stádiem realizace firemního vzdělávání je vyhodnocení a evaluace realizované vzdělávací akce. Jedná se především o vyhodnocení, zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby a zda vzdělávací akce byly po ekonomické stránce přínosná či ztrátová.

Hodnocení vychází z konkrétního firemního prostředí. Na obecné rovině ale můžeme říci, že hodnocení:

- Slouží k zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém
- Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce
- Přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější
- Pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek
- Posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky
- Posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě.

Vyhodnocování vzdělávání vyžaduje mnoho času, úsilí a finančních prostředků. Bezesporu však celý proces zvyšuje ať už kvalifikaci zaměstnanců, tak přispívá ke zlepšení jejich výkonnosti a spokojenosti, podporuje integraci vzdělávání.

³⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 168

2 DOTAČNÍ TITULY

2.1 Evropská unie

Co znamená pojem Evropská unie, proč a za jakým účelem vznikla? Myšlenka sjednocené Evropy je velmi stará. Jedním z důvodů založení byla především snaha a tendence udržení míru mezi zeměmi.

Prvním reálným předchůdcem EU ve smyslu spolenectví a spolupráce evropských zemí se stala *Smlouva o Evropském společenství uhlí a oceli* (ESUO, též Montánní unie), která byla šesticí západoevropských zemí podepsána 18. 04. 1951. Francie, SRN, Itálie a státy Beneluxu tímto aktem položily základy dnešní podoby EU.

V roce 1957 došlo v Římě k podpisu tzv. Římských smluv, které pod sebe sdružují Smlouvu o zřízení Evropského hospodářského společenství (EHS) a Smlouvu o zřízení Evropského společenství pro atomovou energii (EURATOM). Souhrnně byly označovány jako Evropská společenství, tedy ES.³¹

V roce 2004 došlo k začlenění dalších států do EU včetně ČR. Kromě otevřeného pohybu získala Česká republika možnost účastnit se přerozdělování peněz ze zdrojů EU, k čerpání tzv. strukturálních fondů.

2.2 Strukturální politika

Strukturální procesy, které provázejí realizaci strukturální a regionální politiky, jsou orientovány na snižování nerovnoměrnosti mezi regiony a posilování jejich hospodářské a sociální soudržnosti a na snižování sociálního napětí.³²

Jde o politiku schopnosti přizpůsobení se měnícím podmínkám ve struktuře ekonomiky. Strukturální politiku chápeme jako politiku hospodářské a sociální soudržnosti neboli politiku kohezní. V současné době jde o jednu z nepropracovanějších a nejdůležitějších politik v EU.

Politika hospodářské a sociální soudržnosti se řídí pěti základními principy:

³¹ DOČEKAL, V., KANIOK, P. *Evropská unie pro střední školy*, 1. vydání, Blansko: Masarykova univerzita ., 2006. ISBN 80-210-3976-0. str. 30-35

³² BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6. str. 1

- Principem programování – pomoc se realizuje nikoli na základě nekonceptně předkládaných projektů, ale naopak prostřednictvím projektů naplňujících cíle programových dokumentů – operačních programů, národního strategického referenčního rámce a dalších strategických dokumentů. Výsledkem je vzájemně integrovaný programový celek uskutečňovaný v dlouhodobějším horizontu, který se zaměřuje na dosažení cílů definovaných rozvojových priorit.
- Principem partnerství – představuje spolupráci různých subjektů při přípravě a realizaci programů a projektů. Partnerství má dvě úrovně:
 - Vertikální úroveň zahrnuje spolupráci mezi Evropskou komisí a odpovídajícími orgány na národní, regionální a místní úrovni.
 - Horizontální úroveň se týká spolupráce mezi partnery na úrovni členského státu nebo regionu při řešení společného problému.
- Principem koncentrace – smyslem je soustředit nejvíce prostředků na prioritní rozvojové oblasti dané země a do regionů s nejdůležitějšími problémy, avšak pouze na předem definované cíle. Účelem je realizovat menší množství větších projektů, od kterých se očekává největší přínos.
- Principem doplňkovosti – pomoc EU má doplňovat, respektive posilovat, prostředky příjemce pomoci. Finanční zainteresování příjemce má vést k vyšší efektivitě a odpovědnosti při využívání poskytnutých prostředků. Poměr mezi národními a unijními prostředky musí dosáhnout stanovené minimální hranice.
- Principem monitorování a vyhodnocování – jde o průběžné sledování a vyhodnocování věcného i finančního využívání prostředků ze zdrojů EU, a to ve všech fázích procesu realizace operačních programů a projektů.³³

2.2.1 Vznik a vývoj regionální strukturální politiky

Strukturální politika se vyvíjela několik let a doposud se vyvíjí. V roce 1957 tento mnohaletý proces započal vytvoření Evropského sociálního fondu určeného pro řešení problému na trhu práce. Význam strukturální politiky pro snižování regionálních rozdílů, zlepšování sociální úrovně v zaostávajících regionech a nutnost podpořit trvale udržitelný rozvoj regionů spolu se zlepšováním životního prostředí si vyžádal důslednější a cílevědomější integrační proces. Z tohoto důvodu došlo k propojení

³³ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 11

regionální a části sociální politiky do nově koncipované strukturální politiky podpořené od roku 1993 z nového zdroje – Fondu soudržnosti.³⁴

Zájem o regionální politiku stoupl v souvislosti s rozšířením Evropských společenství v roce 1973 o Velkou Británii, Irsko a Dánsko. V roce 1972 došlo na pařížském summitu ke shodě, že regionální politika je nezbytným prvkem k posílení Společenství. Jednání na summitu vyústila v dohodu o vytvoření Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF), což bylo výsledkem nátlaku Velké Británie, která chtěla takto kompenzovat ztráty způsobené společnou zemědělskou politikou. Pomoc z rozpočtu byla přidělována automaticky, stačilo, aby členský stát předložil Komisi regionální politiky projekty. Společenství výběrový proces neovlivňovalo, pouze reagovalo na iniciativu členských států.³⁵

2.2.2 Financování regionální politiky EU

Budík (2009) definuje rozpočet EU jako veřejné zdroje a slouží k financování společných aktivit členských zemí. Jde o aktivity, které byly na úroveň EU přeneseny prostřednictvím primární legislativy, tedy smluv. Rozpočet musí být vždy vyrovnaný, má přesně limitované a vymezené zdroje příjmu. Výdaje rozpočtu směřují především na společnou zemědělskou politiku a strukturální operace. Na sestavování rozpočtu se podílí Evropská komise, Rada EU a Evropský parlament.³⁶

Regionální politika EU je v současné době charakteristická svou soustředěností na omezený počet oblastí. Zaměřuje se na výběr regionů, které tuto pomoc potřebují nejvíce a jasně stanovuje kritéria pro výběr těchto oblastí.

Financování regionální politiky EU probíhá na základě programování, které je založeno na povinnosti zpracovávat víceleté rozvojové programy. Strukturální fondy následně finančně podporují tyto rozvojové programy.

³⁴ BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6. str. 1

³⁵ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 10

³⁶ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 21

2.3 Strukturální fondy

Strukturální fondy představují hmatatelný prvek realizace politiky soudržnosti. Svou existencí dávají jasně najevo vůli Společenství napomáhat při vytvoření nebo udržení ekonomické prosperity a žádoucí sociální úrovně všech území, která do Společenství patří.³⁷

Nejvýznamnější politikou EU a odrazem principu solidarity uvnitř EU je kohezní politika, neboli politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti, která je naplňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Prostředky se strukturálních fondů jsou určeny na pomoc méně rozvinutým regionům nebo pro chudší či jinak znevýhodněným regionům, regionům potýkajícím se se strukturálními problémy. Např. upadající průmyslové oblasti, venkovské oblasti, oblasti s přírodním znevýhodněním apod.

Mezi nejvýznamnější strukturální fondy patří Evropský sociální fond (ESF) podporující neinvestiční projekty a oblast zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů a Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), který se zaměřuje na podporu investičních projektů.

Evropský fond pro regionální rozvoj přispívá k rozvoji a strukturálnímu vyrovnávání zaostávajících regionů a k ekonomické a sociální konverzi oblastí, potýkajících se se strukturálními problémy.³⁸

Cíle ERDF je modernizace a posilování hospodářství. Mezi takovéto projekty patří např. výstavba silnic a železnic, rozvoj a obnova sportovních areálů, rekonstrukce kulturních památek, využívání obnovitelných zdrojů energie, odstraňování ekologických zátěží, podpora začínajícím podnikatelům, spolupráce v příhraničních regionech a další.

2.3.1 Evropský sociální fond

Evropská unie rozděljuje finanční prostředky prostřednictvím strukturálních fondů. Jedním z takovýchto fondů je rovněž Evropský sociální fond, který patří mezi

³⁷ BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6. str. 1

³⁸ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 12

nejstarší. ESF je nejdůležitějším nástrojem v oblasti intervencí orientovaných na lidské zdroje, zejména na mladě, ale i starší pracovní síly a nezaměstnané.³⁹

Smyslem ESF je posila hospodářské a sociální soudržnosti Unie, snížení nezaměstnanosti na celostátní, regionální a místní úrovni, podpora vysoké úrovně zaměstnanosti, zvyšování počtu pracovních míst a vytváření vhodných podmínek na trhu práce. Dalšími cíli je dosažení plné zaměstnanosti, podpora sociálního začlenění včetně přístupu znevýhodněných osob k zaměstnání, zvýšení kvality a produktivity práce a v neposlední řadě zvýšení geografické a pracovní mobility pracovníků. ESF takto činí prostřednictvím podpory politik členských států.

ESF vznikl v roce 1957 na základě Římské smlouvy. Předchůdcem tohoto fondu byl Fond Evropského společenství uhlí a oceli. Řídícím orgánem ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí, který je zároveň řídícím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Dalším řídícím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, který má na starost Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Třetím řídícím orgánem je Magistrát hlavního města Prahy, jež řídí Operační program Praha – Adaptabilita. Mezi další orgány patří Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo životního prostředí, CzechInvest, úřady práce a orgány místní a regionální samosprávy.⁴⁰

O finanční podporu z ESF mohou žádat všechny organizace zřízené v souladu s právním řádem ČR a rovněž fyzické osoby, kdy přesné vymezení žadatele je uvedeno vždy v konkrétní vyhlášené výzvě k předkládání projektů. Finanční prostředky s ESF jsou nejčastěji využívány např. na vzdělávání zaměstnanců, inovativní vzdělávací programy, podpora návratu lidí na trh práce, rozvoj služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů, rekvalifikace nezaměstnaných apod.

2.3.2 Programová období

Na základě definování jasných cílů a priorit poskytují Strukturální fondy peníze v rámci několikaletých cyklech. Tyto cykly označujeme jako tzv. programové období. Nyní probíhá programové období 2007 – 2013 a zároveň příprava na období

³⁹ BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6. str. 103

⁴⁰ *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

2014 – 2020. První cyklus probíhal v letech 2004 – 2006, kdy se v ČR zrealizovalo celkem 16 programů podpory fondů EU a rozdělilo zhruba 80 miliard Kč. Operační programy byly zaměřeny na dvě oblasti, a to na Prahu a všechny další regiony ČR mimo Prahu s hrubým domácím produktem na obyvatele pod 75% průměru EU.⁴¹

Operační programy pro Prahu byly zaměřeny na revitalizaci a rozvoj městského prostředí, vytváření podmínek budoucí prosperity vybraných území a podporu rozvoje lidských zdrojů na území hlavního města spojenou s důrazem na kvalifikované pracovní síly, konkurenceschopnost zaměstnavatelů a rovnosti příležitostí.

Mezi operační programy mimo Prahu byly zahrnuty programy infrastruktury, rozvoje lidských zdrojů, rozvoje venkova a multifunkčních zemědělství a operační programy průmyslu a podnikání.

V současné době probíhá programové období 2007 – 2013. Cílem kohezní politiky tohoto programového období je konvergence, konkurenceschopnost a zaměstnanost a evropská územní spolupráce. ESF je v tomto období využíván v rámci následujících programů:

- Operační program Lidské zdroje a Zaměstnanost – OP LZZ
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost – OP VK
- Operační program Praha – Adaptabilita⁴²

2.3.3 Legislativa

Strukturální politika je v rámci EU zajištěna celou řadou právních aktů, zakotvených v nařízeních Rady EU. Nařízení představují závazný legislativní akt normativní povahy, obecně závazný jak na úrovni Společenství, tak na úrovni jednotlivých členských států, který může zavazovat jak tyto státy, tak i jejich vnitrostátní subjekty práva. Mezi předpisy týkající se strukturálních fondů včetně ESF patří následující nařízení:

- Nařízení Rady (ES) č. 1260/1999 o obecných ustanoveních o strukturálních fondech

⁴¹ *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06>

⁴² BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 19

- Nařízení Rady (ES) č. 1784/1999 o Evropském sociálním fondu
- Nařízení Komise (ES) č. 1159/2000 o informačních a propagačních opatřeních, která mají být prováděna členskými státy v souvislosti s pomocí strukturálních fondů
- Nařízení Komise (ES) č.1685/2000 podrobná pravidla provádění nařízení 1260/1999 týkající se způsobilosti výdajů na činnosti spolufinancované strukturálními fondy
- Nařízení Komise (ES) č. 438/2001 podrobná pravidla pro provádění nařízení Rady (ES) č.1260/1999 ohledně řídicích a kontrolních systémů pro pomoc poskytovanou v rámci strukturálních fondů
- Nařízení Komise (ES) č.448/2001 podrobná pravidla pro provádění nařízení Rady (ES) č.1260/1999 ohledně postupu při provádění oprav financování u pomoci poskytované v rámci strukturálních fondů ⁴³

Kromě nařízení Rady EU patří mezi další právní akty strukturálních fondů usnesení vlády ČR, které se vztahují k postupu přípravy na využívání prostředků a vymezují odpovědnost hlavních orgánů a institucí za přípravu. Mezi takováto usnesení patří např.:

- č. 159/98 k pozičnímu dokumentu pro oblast Hospodářská a sociální soudržnost (regionální politiky) pro jednání delegace České republiky o dohodě o přístupu České republiky k Evropské unii - stanovuje gesce za jednotlivé fondy (MPSV odpovědné za ESF)
- č. 417/98 k zabezpečování institucionálního rámce účasti České republiky na programech strukturálních fondů Evropské unie - stanovuje zřízení útvarů správy fondů, zřízení předvstupních struktur pro přípravu a realizaci operačních programů)
- č. 707/98 k vymezení územních jednotek NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) na území České republiky pro statistické a analytické potřeby a pro potřeby Evropské unie
- č. 40/99 o zabezpečení přípravy pro využívání Strukturálních fondů a Kohezního fondu Evropské unie (mj. se věnuje koordinaci přípravy Národního rozvojového plánu a pilotních operačních programů)

⁴³ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/legislativa-vztahujici-se-k-vyuzivani-strukturalnich-fondu>

- č. 714/99 k návrhu sektorových a regionálních priorit Národního rozvojového plánu (RDP) České republiky na léta 2000 až 2006 (mj. stanovuje řídicí orgány jednotlivých operačních programů)
- č. 470/01 k návrhu Národního rozvojového plánu (aktualizované znění) - mj. obsahuje harmonogram přípravy dokumentu
- č. 102/02 k dokončení přípravy programových dokumentů a určení řídicích a platebních orgánů pro využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnosti Evropské unie (obsahuje harmonogram a stanovuje odpovědnost za zpracování programových dokumentů, tímto usnesením je rovněž rozhodnuto o jediném platebním orgánu a řídicích orgánech jednotlivých operačních programů).
- č. 401/02 o vymezení obsahu operačních programů
- č. 822/02 k Návrhu metodiky finančních toků a kontroly strukturálních fondů a Fondu soudržnosti
- č. 99/03 k návrhu Jednotného programového dokumentu pro Cíl 3 regionu NUTS 2 hl.m. Praha
- č. 100/03 k návrhu Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů
- č. 119/03 ke Strategii vybudování administrativní kapacity pro zabezpečení funkčnosti implementačního systému pro využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnosti Evropské unie
- č. 149/03 o změně počtu operačních programů (na základě doporučení Evropské komise došlo ke snížení počtu připravovaných operačních programů z 6 na 4)
- č. 678/03 k Metodice finančních toků a kontroly strukturálních fondů a Fondu soudržnosti
- č. 809/03 ke Zprávě o personálním zajištění dotčených resortů a krajů pro využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU v roce 2004
- č. 850/03 k Věcnému zaměření vzdělávání ke strukturálním fondům a Fondu soudržnosti ⁴⁴

⁴⁴ *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.* [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/legislativa-vztahujici-se-k-vyuzivani-strukturalnich-fondu>

2.4 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - OPLZZ

Cílem OP LZZ je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) spadá mezi více cílové tematické operační programy. Je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Způsobilým územím je v těchto oblastech proto také hl. m. Praha.⁴⁵

OP LZZ je charakteristický následujícími prioritními osami, které představují podporu daného projektu:

- Prioritní osa 1: Adaptabilita
- Prioritní osa 2: Aktivní politiky trhu práce
- Prioritní osa 3: Sociální integrace a rovné příležitosti
- Prioritní osa 4: Veřejná správa a veřejné služby
- Prioritní osa 5: Mezinárodní spolupráce

2.5 Operační program Praha – adaptabilita - OPPA

OPPA je jedním z programů určen pouze pro území hlavního města Prahy. Hlavní náplní je práce s lidmi, kdy není rozhodující, zda organizace, která projekt předkládá, sídlí na území hlavního města, ale stěžejním je to, zda je projekt zaměřen na práci s cílovou skupinou, která např. na území hlavního města má provozovnu. Cílem je především zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. Neboli prostřednictvím investic do vzdělávání, lidských zdrojů a škol zlepšit životní úroveň Pražanů. OPPA se zaměřuje na boj proti sociálnímu vyloučení, podporu profesního

⁴⁵ Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

potenciálu zaměstnanců. Prioritou OPPA je zvýšení kvalifikace zaměstnanců, program integrace znevýhodněných osob na trhu práce a zavedení nových studijních programů do škol.

OPPA je charakteristická celkem 4 samostatnými věcnými oblastmi, tzv. prioritními osami. Daný předložený projekt může být podpořen pouze v rámci jedné prioritní osy.

Prioritní osy OPPA:

- Prioritní osa 1: Podpora rozvoje znalostní ekonomiky
- Prioritní osa 2: Podpora vstupu na trh práce
- Prioritní osa 3: Modernizace počátečního vzdělávání
- Prioritní osa 4: Technická pomoc

Prioritní osa 1 je zaměřena na zvýšení profesní mobility a adaptability pracovníků včetně zaměstnavatelů směřující ke zvýšení kvality a produktivity práce. Podporuje tedy cílovou skupinu lidí, kteří jsou již zaměstnáni. Programy jsou směřovány na rozvoj odborných teoretických a praktických znalostí a kompetencí pracovníků na trhu práce. Např. zvyšování kvalifikace zaměstnanců a absolventů škol prostřednictvím odborných školení, ve školách apod. Cílovou skupinou této osy jsou především zaměstnanci, zaměstnavatelů, osoby samostatně výdělečně činné a rovněž zájemci o podnikání. Žadatelé mohou být podnikatelské subjekty, veřejné instituce, školy, profesní a zájmová sdružení a nestátní neziskové organizace.

Cílem prioritní osy 2 je lepší dostupnost zaměstnání pro znevýhodněné osoby trhu práce. Jedná se např. o matky po mateřské či rodičovské dovolené, lidé po dlouhodobé nemoci, osoby se zdravotním znevýhodněním, lidé s nedokončeným vzděláním, příslušníci menšin apod. Účelem je zlepšení jejich zaměstnatelnosti. Bohužel z praxe si autorka uvědomuje, že takto znevýhodněné osoby hledají práci hůř než ostatní a často nastupují do zaměstnání, které neodpovídá jejich dosažené kvalifikaci. Velmi častá je rovněž diskriminace těchto osob. Dochází k nerovným příležitostem pro muže a ženy či k diskriminaci skupin z odlišného sociokulturního prostředí. Proto tato prioritní osa se zaměřuje na vytváření podmínek na pracovišti pro znevýhodněné osoby prostřednictvím podpory pracovního prostředí, opatření pro podporu rovných šancí a integračních aktivit. Mezi žadatele patří nestátní neziskové organizace, veřejné instituce a podnikatelské subjekty.

Prioritní osa 3 se zabývá zvýšením kvality vzdělávání a odborné přípravy lidí v souladu s požadavky trhu práce. Žadatelé předkládají projekty týkající se zvyšování dostupnosti a kvality nabídky vzdělávání ve vazbě na potřebu trhu práce. OPPA je určen na podporu žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami do vzdělávání, podporu prevence předčasných odchodů ze vzdělávání, podporu vzdělávání pedagogických pracovníků zejména v oblasti zavádění nových metod a forem práce do výuky, práce s informačními technologiemi apod.

Mezi podporované aktivity patří zkvalitňování vzdělávání na SŠ a VOŠ, další vzdělávání pedagogických a akademických pracovníků, rozvoj a zkvalitnění studijních programů na VŠ a podpora žáků a studentů se specifickými vzdělávacími potřebami.

Mezi cílové skupiny této prioritní osy patří zejména žáci, studenti, pedagogičtí pracovníci, akademičtí pracovníci a osoby, které předčasně opustily vzdělávací systém.

2.6 Sestavení žádosti

Projektové žádosti mohou být předkládány výhradně na základě vyhlášené výzvy k předkládání žádostí, která je vždy vyhlášena řídicím orgánem minimálně 10 týdnů před uzavěrkou příjmu projektových žádostí.⁴⁶

Žádost OPPA se zpracovává v elektronickém formuláři v programu Benefit7 na adrese www.eu-zadost.cz, kde je nutné se nejprve zaregistrovat. Zároveň žadatel odevzdává tuto žádost 1 x v listinné podobě, a to po finálním uložení elektronické podoby projektové žádosti. Žádost je nutné podepsat statutárním zástupcem společnosti.

Finální verze žádosti musí obsahovat některé předem dané atributy, mezi které patří:

1. Souhrnné informace o projektu – zde je nutno uvést informace o žadateli a název projektu spolu s celkovým rozpočtem a stručným obsahem projektu.
2. Popis projektu – představuje cíle projektu se zdůvodněním potřebnosti, popis cílové skupiny, přínos pro cílovou skupinu,

⁴⁶ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 61

3. Místo realizace – v tomto operačním programu je možné pouze hlavní město Praha.
4. Identifikace žadatele
5. Zkušenosti žadatele
6. Klíčové aktivity – popisuje realizaci a odůvodnění vzdělávacích aktivit, které budou pro žadatele přínosem. Např. vzdělávací kurz anglického jazyka bude přínosem pro management společnosti z důvodu jednání se zahraniční klientelou.
7. Harmonogram realizace
8. Realizační tým
9. Rozpočet projektu
10. Horizontální témata
11. Monitorovací ukazatele
12. Publicita a informovanost

Žádost je třeba vyplnit pečlivě a co nejsrozumitelněji, přesně a dostatečně podrobně, aby byl v průběhu hodnocení správně pochopen její obsah a především tak, aby bylo zřejmé, jaké budou přínosy projektu a jak projekt přispívá k dosažení cílů programu.

V současnosti existuje mnoho poradenských firem, které se zabývají jak sepsáním žádosti, tak i výběrovým řízením včetně monitoringu po celou dobu čerpání dotace. Mezi takovéto firmy patří např. TNT Consulting, s.r.o., Grant Consulting, s.r.o., eNovation, s.r.o. a další. Společnosti se specializují na poradenství v oblasti získávání dotací ze strukturálních fondů EU a státního rozpočtu. Autorka této práce má osobní zkušenost se společností EAG s.r.o., která zpracovala žádost z Operačního programu Životní prostředí na nákup čistícího vozidla pro společnost PROSTOR a.s.

2.7 Průběh realizace projektu

Žadatel o dotaci si vždy před psaním projektové žádosti musí ujasnit několik podstatných skutečností, které mají nemalý vliv na celou realizaci projektu. Mezi nejdůležitější patří vhodný výběr dotačního titulu, respektive operačního programu. Je potřeba správně formulovat potřeby žadatele a rovněž transformovat je do projektových záměrů. Žadatel musí splňovat podmínky oprávněného žadatele a musí

zvážit, zda je schopen v rámci výzvy uplatnit všechny aktivity, které chce po dobu realizace projektu uskutečnit.

Po předložení projektové žádosti následuje hodnocení projektových žádostí, kdy se kontroluje především úplnost, formální náležitosti, shoda cílů s principy strukturální politiky EU, přijatelnost projektu i žadatele s ohledem na základní podmínky operačního programu.⁴⁷

Žádosti, které uspěly ve formálním posouzení, jsou podrobeny expertnímu posouzení. Každou projektovou žádost hodnotí dva nezávislí experti. Žádosti, které byly experty doporučené k financování, jsou nadále projednávány ve výběrové komisi, která posuzuje vhodnost všech projektových žádostí k financování a vypracuje doporučení k rozhodnutí řídicího orgánu. Hodnocení a rozhodování trvá asi půl roku. O schválení či neschválení podpory na daný projekt obdrží žadatel písemné vyrozumění. V případě schválení projektu je žadatel vyzván k uzavření grantové smlouvy.⁴⁸

Podpisem grantové smlouvy získává žadatel jistotu, že za podmínky dodržení všech náležitostí čerpání dotace dotaci skutečně obdrží. Po podpisu této smlouvy získává žadatel např. v operačním programu OPPA od řídicího orgánu první zálohovou platbu. Žadatel je povinen informovat o začátku průběhu realizace prostřednictvím Zprávy o zahájení realizace projektu.

K datu ukončení realizace projektu, které je uvedeno v grantové smlouvě nebo v písemném souhlasu zástupce řídicího orgánu operačního programu se změnou termínu ukončení realizace projektu, musí být ukončena realizace veškerých projektových aktivit. Do konce druhého měsíce následujícího po ukončení projektu musí příjemce předložit závěrečnou monitorovací zprávu včetně celkového zhodnocení průběhu a výstupů a výsledků projektu. K této zprávě se rovněž předkládá vyúčtování nákladů projektu. Příjemce dotace je povinen archivovat veškerou dokumentaci související s projektem po dobu 10 let od ukončení realizace projektu, přičemž lhůta se počítá od 1. ledna následujícího kalendářního roku poté, co byla realizace ukončena.⁴⁹

⁴⁷ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 62

⁴⁸ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 64

⁴⁹ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 71

2.7.1 Monitoring

Příjemce dotace má povinnost informovat řídicí orgán o tom, jak probíhá realizace podpořeného projektu prostřednictvím monitorovacích zpráv, přičemž termíny odevzdávání těchto zpráv jsou uvedeny v grantové smlouvě. Obecně však platí, že tato zpráva musí být předložena každých 6 měsíců realizace projektu. Monitorovací zpráva obsahuje zejména:

- popis realizace klíčových aktivit
- plnění monitorovacích ukazatelů
- popis problémů při realizaci projektu a opatření na jejich odstranění
- vyúčtování vzniklých nákladů a žádost o další platbu (včetně nezbytných dokumentů prokazujících náklady, jako jsou kopie účetních dokladů, výpisy z bankovního účtu apod.)
- informace o zadávacích řízeních
- informace o zajištění publicity projektu⁵⁰

Mezi další dokládané dokumenty patří záznamy o klientovi, prezenční listiny kurzů, záznamy o vydaných certifikátech po skončení kurzu apod.

2.7.2 Výběrové řízení

Příjemce by měl během prvního měsíce realizace projektu zrealizovat výběrové řízení na dodavatele služeb, na které mu byly poskytnuty finanční prostředky. Toto výběrové řízení probíhá na základě zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Dále pak je příjemce povinen dodržovat další závazná pravidla. Pro určení závazného postupu pro výběr dodavatele je rozhodující předpokládaná hodnota zakázky.

Mezi obecné zásady při zadávání zakázek patří:

- rovné zacházení
- zákaz diskriminace
- transparentnost
- proporcionalita
- vzájemné uznávání osvědčení⁵¹

⁵⁰ Magistrát hlavního města Prahy, *Projektová příručka OPPA*, číslo vydání 1.9 str. 59

⁵¹ Magistrát hlavního města Prahy, *Projektová příručka OPPA*, číslo vydání 1.9 str. 87

2.7.3 Čerpání dotace

K čerpání dotace dochází po podpisu grantové smlouvy. Grantová smlouva kromě vymezení povinností příjemce může také obsahovat zpřesnění toho, co bylo v projektu schváleno jinak oproti projektové žádosti.⁵²

Po podpisu grantové smlouvy dochází do 30 dnů k uvolnění první zálohové platby, která se vypočítá tak, aby pokryla náklady v období prvního až čtvrtého měsíce realizace projektu.⁵³

Příjemce je povinen informovat řídicí orgán prostřednictvím Zprávy o zahájení realizace projektu řídicí orgán o tom, jak se podařilo projekt financovaný z OPFA rozběhnout. Zpráva popisuje obsah činností za první dva měsíce realizace a příjemce má za povinnost předložit ji do 15. dne třetího měsíce realizace projektu. Zpráva o zahájení realizace neobsahuje žádost o platbu ani vyúčtování nákladů projektu.⁵⁴

Po první zálohové platbě následují další zálohové platby. Přesné výše plateb stanovuje Magistrát hlavního města Prahy, a to na základě kontroly vzniklých nákladů a monitorovacích zpráv. Každá platba zahrnuje prostředky na přímé a nepřímé náklady, a to v poměru stanoveném grantovou smlouvou. Přímé náklady jsou charakteristické tím, že vznikly v době realizace, jsou doložitelné příslušnými účetními doklady a pro realizaci byly nezbytné. Nepřímými náklady jsou náklady spojené s administrací projektu, vedením rozpočtu, vedením mezd apod. K těmto nákladům jsou rovněž zařazeny náklady, které souvisí s prací s cílovou skupinou, nicméně vznikají v rámci běžných činností organizace příjemce, a nelze je jednoznačně přiřadit k aktivitám projektu, protože pouze určitý podíl patří do projektu.⁵⁵

Mezi náklady patří i mzdové výdaje na zaměstnance příjemce. Tyto náklady jsou však omezeny a mají svá obecně platná pravidla, které je nutné dodržovat.

V průběhu realizace projektu mohou být změny rozpočtu projektu. Tyto změny nesmí narušit charakter a hlavní záměr projektu a musí být pro projekt nezbytné a efektivní. Každá změna rozpočtu musí být řádně zdůvodněna.

⁵² BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 66

⁵³ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 64

⁵⁴ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 65

⁵⁵ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 67

2.7.4 Publicita

Nedílnou součástí realizace projektu je publicita. Příjemce se podpisem grantové smlouvy zavazuje, že bude při realizaci projektu respektovat nařízení Komise (ES) č. 1828/2006, které stanovuje povinnost o podpoře projektů ze zdrojů EU informovat cílovou skupinu i veřejnost. Informační a propagační předměty či články a další dokumenty a výstupy vzniklé v rámci projektu musí obsahovat:

- Symbol Evropské unie (tj. vlajku EU) včetně slovního odkazu na Unii ve znění „Evropská unie“
- Logo hl. m. Prahy
- Logo OPPA
- Informace o fondu, který spolufinancuje OPPA, ve znění „Evropský sociální fond“
- Prohlášení zdůrazňující pozitivní přínos podpory z OPPA ve znění „Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“⁵⁶

Obrázek 1: Příklad povinných prvků publicity



Evropský sociální fond
Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti

Zdroj – Projektová příručka OPPA, str. 107

2.7.5 Změny projektu

Příjemce podpory se ve smlouvě zavazuje k realizování všech aktivit podle projektu. V některých případech ale může postupovat odlišně od schváleného projektu. To lze v případech, kdy provedené změny oproti původnímu schválenému projektu neznamenaají změnu v cílech projektu ani v monitorovacích ukazatelích. Tyto změny

⁵⁶ Magistrát hlavního města Prahy, *Projektová příručka OPPA*, číslo vydání 1.9 str. 107

může příjemce provést dle svého uvážení, o jejich provedení řídicí orgán pouze informuje prostřednictvím monitorovacích zpráv. Mezi takovéto změny patří:

- Změna adresy realizace
- Změna v osobách vykonávajících funkci statutárního orgánu příjemce či partnera
- Změna kontaktní osoby projektu
- Změna osoby vykonávající funkci manažera projektu apod.⁵⁷

V případě jiných změn, je nutné, aby příjemce uzavřel s řídicím orgánem dodatek ke grantové smlouvě, kde budou za podmínky souhlasu obou smluvních stran vymezeny změny, na kterých se dohodli.

2.8 Realizované projekty

Mezi ukončené projekty na území hlavního města Prahy v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost uvádí www.esfcr.cz např.:

- **Aktivní stárnutí jako odpověď na nadcházející společenskou krizi v České republice a Evropě** – realizováno v letech 2010 – 2012. Realizátorem byla Evropská rozvojová agentura s.r.o.. Hlavním cílem bylo vytvoření, administrace a udržení tematické sítě s mezinárodními partnery projektu, jejímž tématem bylo předání know-how a praktik v oblasti přístupu k lidem starších 50 let a jejich udržení se na trhu práce, dále pak výměna informací o nástrojích využívaných partnery v oblasti sociální péče o lidi v předdůchodovém věku a seniory obecně. Partnery byly hl. m. Praha, švédské město Lidingo a region Velké Británie, West Midlands.

- **Efektivita personálního řízení SÚIP** – realizováno v letech 2011 – 2012, realizátorem byl Státní úřad inspekce práce. Cílem projektu bylo připravit a realizovat soubor metodických a organizačních opatření vedoucích k dalšímu zkvalitnění, zefektivnění a ke standardizaci činností v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonu orgánů inspekce práce v působnosti Státního úřadu inspekce práce v Opavě a jejichž výkon je zabezpečován oblastními inspektoráty práce v České republice. Projekt byl současně zaměřen na zefektivnění řízení lidských zdrojů a zavádění moderních prvků personální práce prostřednictvím definovaných kompetencí a kompetenčního modelu organizace

⁵⁷ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 69

za účelem účinné identifikace vzdělávacích potřeb a efektivního nastavení plánů dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

- **Podvojný účetnictví včetně praxe - od kurzu k uplatnění na trhu práce** – realizováno v letech 2011 – 2013. Realizátorem byl MAVO–Vzdělávání, s.r.o.. Hlavním cílem projektu bylo posílení aktivní politiky zaměstnanosti, díky umožnění přístupu cílové skupiny k odbornému profesnímu vzdělání s následným pracovním uplatněním s co největším počtem uplatněných z řad cílové skupiny. Mezi cílové skupiny patřily osoby nad 50 let, osoby do 25 let, osoby (dlouhodobě) nezaměstnané, osoby bez praxe, osoby z romských lokalit.

- **Přenos znalostí v oblasti poskytování služeb občanům v tíživé životní situaci** – realizováno v letech 2010 – 2012, realizátorem bylo Centrum sociálních služeb Praha. Projekt byl zaměřen na zajištění přenosu dobré praxe ze zahraničí do ČR a zpět v oblasti krizové intervence, pomoci obětem krizových životních situací a obětem domácího násilí. Prostřednictvím spolupráce se zahraničními partnery přispěl ke zvýšení odbornosti a zlepšení spolupráce organizací působících na území hl. města Prahy. Byl určený zaměstnancům krizového a intervenčního centra CSSP, územních samosprávních celků, úřadů samosprávních celků, jejich zaměstnanců a NNO, výstupem z projektu bylo nastavení systému spolupráce mezi klíčovými organizacemi v Praze a k medializaci tématu.

- **Řízení lidských zdrojů v Praze 5** – realizováno v letech 2010 – 2012 Městskou částí Praha 5. Hlavním cílem projektu bylo posílení institucionální kapacity a výkonu Úřadu městské části Praha 5, zefektivnění řízení práce a lidských zdrojů úřadu, optimalizace výkonu organizace jako celku, vytvoření a realizace uceleného rozvojového a vzdělávacího programu, zefektivnění vzdělávání, zlepšení kvality řízení úřadu, zvýšení transparentnosti a otevřenosti úřadu, posílení etických standardů ve veřejné správě.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá představením společnosti, její organizační strukturou včetně skladby zaměstnanců. Dále popisuje a analyzuje současný systém vzdělávání v organizaci. Všechny informace o společnosti PROSTOR a.s., které jsou uvedené v této práci, byly získány z interních dokumentů, interních nařízení a dalších dokumentů organizace. Souhlas se zpracováním údajů je přílohou této bakalářské práce.

3.1 Společnost PROSTOR a.s.

Společnost PROSTOR a.s. je významným poskytovatelem v oblasti komunálních a zahradních služeb na území hlavního města Prahy. Historie společnosti spadá do roku 1991. Základní kolektiv v této době tvořili pracovníci s praxí v oblasti investiční výstavby a komunálních služeb. Tento kolektiv zajistil společnosti svojí inženýrskou činností realizaci a technický dozor řady stavebních akcí jak v privátní, tak komunální sféře.

Na základě těchto zkušeností začala firma PROSTOR s.r.o. orientovat své aktivity i do oblastí správy nemovitosti. V roce 2006 se díky nástupu nového managementu začala organizace orientovat na úklidy komunikací včetně zabezpečení zimní a letní údržby, zahradnické práce, odvoz komunálního odpadu a také na vnitřní úklidy výstavních ploch, kancelářských prostor a obytných domů. Nástupem nového vedení došlo zároveň ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezením na akciovou společnost s obchodním názvem PROSTOR a.s.

Pro zabezpečení rozšířeného portfolia nabízených služeb došlo k nákupu nové, moderní techniky a souběžně s tím k výběru kvalifikovaného personálu, který tuto techniku obsluhoval. Dynamika růstu společnosti je nejlépe viditelná na srovnání průměrného počtu pracovníků. Mezi lety 1991 – 2006 nepřevýšil početní stav zaměstnanců padesátku. V roce 2006 byl patrný razantní nárůst a počet zaměstnanců se blížil stovce. V současné době kulminuje stav zaměstnanců, v závislosti na

sezónnosti prováděných prací, mezi 160 pracovníky v zimním období a 120 zaměstnanci období letním.

V zimním období je hlavní činností firmy zabezpečení údržby motoristických i nemotoristických komunikací. Všechny činnosti podléhají režimu ekonomiky a řízení Technickou správou komunikací, která je hlavním garantem správy, údržby a sjízdnosti komunikací na území hl. města Prahy. Hlavní náplní letní sezony je především „blokové“ čištění komunikací a údržba veřejné zeleně. Tyto práce podléhají podobnému režimu, jako činnosti v období zimním.

Strategie společnosti směřuje k maximální kvalitě prováděných prací za pomoci zkušených, odborných, vedoucích pracovníků. Objemem zakázek se na českém trhu řadí mezi společnosti, které jsou objemově, technologicky i logisticky schopné pokrýt i ty nejnáročnější zakázky.

Mezi nejméně frekventované profese patří profese dělníků, řidičů a zahradníků. Tito musí být ze zákona pravidelně proškoleni. Kromě pravidelného školení řidičů jde také o školení práce ve výškách, obsluhy motorových pil a křovinořezů, jeřábnických kurzů apod. PROSTOR a.s. na tato pravidelná školení vynakládá nemalé finanční prostředky. Důvodem je poměrně velká fluktuace zaměstnanců. Jedním z řešení, je že společnost zažádá o dotační titul, kterým lze pokrýt vzniklé náklady až z 90%.

3.2 Organizační struktura společnosti

Díky rozšíření podnikatelské činnosti od počátku svého působení společnost zaznamenala nárůst zaměstnanců. Jedná se zejména o dělnické profese, řidiče a zahradníky. Vedení této obrovské skupiny zaměstnanců je zabezpečeno managementem společnosti, které má následující organizační strukturu:

- Ve vedení společnosti stojí generální ředitel spolu s provozním a obchodním ředitelem. Generální ředitel je zároveň předsedou představenstva, provozní ředitel místopředsedou představenstva a obchodní ředitel členem představenstva.
- Management společnosti dále tvoří pozice vedoucích sekretariátu generálního ředitele, asistentka společnosti, manažer výběrových řízení, finanční účetní, mzdová účetní a personalistka, manažer zahradních

prací, pověřenec pro IMS, manažer logistiky a kontroly a marketingový manažer.

- Posledním stupněm jsou manažerské pozice zabezpečující plynulý chod probíhajících zakázek, počínaje od úklidových prací, letní a zimní údržby komunikací, vývozu a nakládání s odpady a konče prováděním zahradnických prací. Tito zaměstnanci jsou v organizační struktuře společnosti chápáni jako vedoucí daných středisek. Střediska jsou rozdělena dle oblastí v rámci hl. m. Prahy. Těmto manažerům přísluší kromě všeobecných odpovědností a pravomocí stanovených v zákoníku práce a organizačním řádu společnosti rovněž koordinace průběhu zakázek, dozor nad kvalitou prováděných prací, realizace zakázek dle schválených postupů, včasné zpracování mzdových a fakturačních údajů, zadávání pracovních úkolů jednotlivým podřízeným pracovníkům včetně kontroly jejich činností, pravidelné hodnocení a dohlížení na ekonomickou výhodnost zakázek.

Organigram společnosti je uveden v příloze B.

3.3 Struktura zaměstnanců

K 31. 1. 2013 eviduje společnost PROSTOR a.s. celkem 152 zaměstnanců. 55 zaměstnanců tvoří management společnosti a řidiči. Zbytek zaměstnanců tvoří pracovníci, kteří mají uzavřenou dohodu konanou mimo pracovní poměr. Konkrétně se jedná o 21 Dohod o provedení práce a 76 Dohod o pracovní činnosti. Organizace ojediněle uzavírá Smlouvy o dílo.

Cca 75% zaměstnanců tvoří osoby s nízkým vzděláním. Prakticky všichni zaměstnanci dělnických profesí mají pouze základní vzdělání. Díky této nízké kvalifikaci zaměstnanců dochází často k fluktuaci, což společnosti způsobuje administrativní problémy spojené s vynakládáním velkých finančních prostředků z důvodu nového nábory zaměstnanců.

Tabulka č. 1 - Fluktuace zaměstnanců v roce 2009

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet zaměstnanců	66	93	69	68	64	62	61	79	89	85	79	64

Pramen: PROSTOR a.s.

Tabulka č. 2 - Fluktuace zaměstnanců v roce 2010

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet zaměstnanců	97	93	112	101	102	111	102	116	157	151	151	164

Pramen: PROSTOR a.s.

Tabulka č. 3 - Fluktuace zaměstnanců v roce 2011

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet zaměstnanců	169	165	168	148	143	131	121	126	141	135	142	147

Pramen: PROSTOR a.s.

Tabulka č. 4 - Fluktuace zaměstnanců v roce 2012

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet zaměstnanců	180	182	187	178	172	159	121	116	137	162	164	159

Pramen: PROSTOR a.s.

3.4 Současný systém vzdělávání

V současné době společnost provádí pravidelné vzdělávání a školení vycházející z plánu systematického vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o následující zákonné a kvalifikační školení:

- Bezpečnost práce – týká se všech zaměstnanců v rámci interního školení.
- Školení řidičů – externí školení, kterého se zúčastňují řidiči včetně manažerů používající služební vozidla. Předpoklad nákladů pro rok 2013 činí 50.000 Kč.
- Obsluha motorové pily, práce s křovinořezy, práce ve výškách, školení jeřábníka – jde o zákonné školení určené pro zahradníky a dělníky s předpokladem nákladů 60.000 Kč.
- Nakládání s odpady – týká se dělnických profesí a řidičů převážející odpad. Toto školení probíhá interně a je zabezpečováno odpadovým hospodářem.
- Školení IMS – interní školení všech zaměstnanců v rámci chodu zakázek.

- Školení první pomoci v rámci BOZP a PO – určeno vedoucím zakázek s předpokládaným nákladem 6.000 Kč.
- Zahradní škola – jde o studium na zahradnické škole, kterého se zúčastňují zaměstnanci bez kvalifikace. Tímto studiem si zaměstnanci zvyšují svou dosavadní kvalifikaci. Studium hradí zaměstnavatel. Náklad na jednoho zaměstnance činí 30.000 Kč.
- Manažerské dovednosti, daňové zákony a předpisy – týká se managementu společnosti. Předpoklad nákladů činí od 20.000 Kč do 50.000 Kč.

Náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců díky výše uvedené vysoké fluktuaci pravidelně přesahují plán celkových nákladů.

Tabulka č. 5 – Celkové náklady systematického vzdělávání zaměstnanců

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady	26.800 Kč	68.000 Kč	71.000 Kč	123.000 Kč	146.000 Kč	192.500 Kč

Pramen: PROSTOR a.s.

3.5 Analýza systému vzdělávání

Autorka této práce pro potřeby identifikace potřeb zaměstnanců společnosti pro vytvoření žádosti o podporu z OPPA zvolila dotazník a strukturovaný rozhovor. Dotazník uvedený v příloze C byl předložen řidičům, zahradníkům a zaměstnancům s nižší kvalifikací při pravidelném mzdovém termínu. Strukturovaný rozhovor probíhal se zaměstnanci managementu v průběhu pracovní doby dle následující tabulky.

Tabulka č. 6 – Kladené otázky manažerským pracovníkům

Rozhovor s manažerskými pracovníky – průzkum	
1.	Zúčastňujete se vzdělávání ve společnosti? ANO, NE
2.	Jakého vzdělávání se zúčastňujete nejčastěji?
3.	Myslíte si, že současný plán vzdělávání je dostačující? ANO, NE
4.	Co byste změnili či zlepšili na současném plánu vzdělávání?
5.	Jaké vzdělávací kurzy byste rádi začlenili do plánu vzdělávání?
6.	V čem vidíte efekt vzdělávání zaměstnanců?

Pramen: autorka

3.6 Výsledky výzkumu

Dotazníková metoda a metoda formou rozhovoru měla za cíl identifikovat a zhodnotit současný systém vzdělávání ve zmíněné společnosti včetně návrhu možných změn. Na základě odpovědí uvedených v dotazníku autorka práce analyzovala následující:

1. Kolik je Vám let?
 - 30 % dozovaných zaměstnanců dosahují věkového rozmezí 20 – 30 let
 - 25 % dozovaných zaměstnanců dosahují věkového rozmezí 30 – 40 let
 - 25 % dozovaných zaměstnanců dosahují věkového rozmezí 40 – 50 let
 - 20 % dozovaných zaměstnanců dosahují věku nad 50 let
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - podíl zaměstnanců se základním vzděláním činí 30%
 - podíl zaměstnanců s výučním listem činí 40%
 - podíl zaměstnanců s maturitní zkouškou činí 20%
 - podíl zaměstnanců s vysokoškolským titulem činí 10%
3. Jakých vzdělávacích aktivit se ve společnosti pravidelně účastníte?
 - Nejčastější vzdělávací aktivitou je školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení řidičů, obsluha motorových pil, práce s křovinořezem a nakládání s odpady.
4. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?
 - Většina zaměstnanců odpověděla, že jim vyhovuje současný vzdělávací program. Část dotazovaných by uvítala zvýšení či prohloubení dosavadní kvalifikace.
5. Jaké vzdělávací kurzy byste ve společnosti uvítal/a?
 - Mezi nejčastěji požadované vzdělávací aktivity patří získání kvalifikace řidič skupiny B, popřípadě zvýšení kvalifikace na další řidičské skupiny včetně získání profesního průkazu řidiče. Někteří zaměstnanci pracující na pozici zahradník by uvítali studium na zahradnické škole.

Výsledku průzkumu v managementu společnosti:

1. Zúčastňujete se vzdělávání ve společnosti?
 - Zaměstnanci společnosti ve vedoucích a administrativních pozicích se pravidelně zúčastňují školení dle nastaveného vzdělávacího plánu organizace.

2. Jakého vzdělávání se zúčastňujete nejčastěji?
 - Mezi nejčastější vzdělávací aktivity této skupiny zaměstnanců patří školení IMS, manažerské dovednosti, jednání se zákazníky, kurz asertivního chování a specifické kurzy týkající se účetní a mzdové problematiky.
3. Myslíte si, že současný plán vzdělávání je dostačující?
 - 40% respondentů souhlasí se současným plánem vzdělávání
 - 60% respondentů by uvítalo rozšíření stávajícího plánu
4. Co byste změnili či zlepšili na současném plánu vzdělávání?
 - Řada pracovníků navrhuje zvýšit periodu a rozšířit výběr stávajících firem zabezpečujících toto vzdělávání.
5. Jaké vzdělávací kurzy byste rádi začlenili do plánu vzdělávání.
 - Většina zaměstnanců managementu by uvítala především studium cizích jazyků a podporu studia vysoké školy při zaměstnání formou příspěvku na školné.
6. V čem vidíte efekt vzdělávání zaměstnanců?
 - Výrazné procento pracovníků managementu je v denním styku se svými podřízenými zaměstnanci na jednotlivých zakázkách. Proto vidí vzdělávání jako možnost snížení fluktuace, zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců včetně udržení standardu prováděných prací.

4 ADMINISTRACE ŽÁDOSTI O PODPORU Z OPFA

Projektové žádosti jsou být předkládány výhradně na základě vyhlášené výzvy k předkládání žádostí. Před administrací je důležité, aby si subjekt žádající o dotační titul ujasnil záměr, cílové skupiny a rozsah. Samotná žádost se zpracovává v systému Benefit 7 po předchozí registraci.

4.1 Vyhlášení výzvy

V říjnu 2012 byla vyhlášena 6. výzva v Operačním programu Praha – Adaptabilita, v rámci které bylo možné podávat žádosti o dotaci v oblasti prioritní osy 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky. Cílem této podpory bylo další profesní vzdělávání vlastních zaměstnanců příjemce a případně zaměstnanců partnera, ohrožených na trhu práce, které bude přispívat k prohlubování či rozšiřování kvalifikace těchto zaměstnanců, k jejich celkové vyšší adaptabilitě na trhu práce.

Cílovou skupinou byli zaměstnanci ohrožení na trhu práce, zejména zdravotně znevýhodnění zaměstnanci, starší zaměstnanci (po 50. roku života), mladí zaměstnanci (do dovršeného 30. roku života), zaměstnanci s nižší kvalifikací, zaměstnanci – rodiče (zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené a zaměstnanci do 1 roku od ukončení mateřské či rodičovské dovolené). Mezi podporované cílové skupiny nepatřily osoby, jejichž převažující pracovní činnost je poradenství k získávání prostředků z veřejných zdrojů, které je poskytované mimo organizaci žadatele. Dále pak dobrovolníci, osoby samostatně výdělečně činní, osoby pracující na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Výzva byla stavěna v omezené výši podpory a v maximální době trvání projektu.

Mezi podporované aktivity této výzvy patřily příprava, rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání v organizaci, realizace programů a kurzů dalšího profesního vzdělávání včetně realizace odborných stáží v rámci systému dalšího profesního vzdělávání, školení a odborná příprava poskytovatelů dalšího profesního vzdělávání v organizaci příjemce a případně partnera.

Oprávněnými žadateli mohli být mikropodniky, malé a střední podniky. Novinkou této výzvy bylo, že pokud je žadatelem akciová společnost, nesmí vlastnit listinné akcie na majitele. Mezi další žadatele spadaly nestátní ziskové organizace a veřejné instituce.

Ve výzvě byly rovněž zdůrazněny podmínky realizace projektů. Jednou z podmínek byla délka a termín zahájení realizace projektů. Délka nesmí přeskočit 12 měsíců a realizace projektu musí být skončena nejpozději dne 13. 12. 2014. Další podmínkou je již zmíněné místo realizace. Fyzická realizace financování musí probíhat výhradně na území hlavního města Prahy.

Daný projekt může být podpořen až do výše 95% z celkových způsobilých nákladů projektu, kdy minimální výše celkových nákladů projektu činí 1 mil. Kč a maximálně 3 mil. Kč. Podnikatelské subjekty se však musí podílet na spolufinancování projektu, a to ve výši 10% z uznané částky dotačního titulu.

4.2 Příprava projektu, cílové skupiny

Společnost PROSTOR a.s. před podáním žádosti musí nejprve analyzovat cíl tohoto projektu. Ještě důležitější je ale cílová skupina, tedy množina obyvatel, která je dotčena realizací projektu a má z něj užitek. Mohou to být účastníci rekvalifikačních kurzů, turisté, etnické menšiny, podnikatelé apod. Charakteristika cílové skupiny a aktivit, které s cílovou skupinou chce žadatel uskutečnit, bývají rozhodujícím vodítkem pro výběr zdroje financování. Žádost o finanční podporu musí být formulována na základě zjištěných problémů a potřeb cílové skupiny, pro kterou je realizace zamýšlena.⁵⁸

Podnikatelský subjekt v současné době zaměstnává cca 160 zaměstnanců především na dělnických profesích. Jejich pracovní náplň v tomto zimním období spočívá v zabezpečení schůdnosti komunikací. V jarním, letním a podzimním čase tyto dělnické profese provádí denní úklidy komunikací včetně vysypávání košů a zejména realizují zahradnické práce.

Další skupinu pracovníků tvoří řidiči – dělníci. Tato pozice je spojená rovněž s vykonáváním dělnických prací, jelikož společnost nemůže zaměstnancům zabezpečit práci pouze řidiče. Řízení vozidel je většinou v zimním období, kdy řidiči sypacími vozidly zabezpečují zimní údržbu komunikací.

⁵⁸ BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2. str. 32

Jedním z cílů je proto realizace programu dalšího vzdělávání pro zaměstnance s cílem trvalého zajištění odborného a osobnostního růstu pracovníků ohrožených na trhu práce. Na základě analýzy potřeb této cílové skupiny s nízkým vzděláním se projekt může zaměřit na následující:

- Rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců – zaměstnanci mají nižší úroveň komunikačních dovedností. Vzhledem k tomu, že komunikace s kolegy i se zákazníkem probíhá po celou dobu pracovní doby, je důležité, aby všichni zaměstnanci byli schopni komunikovat na potřebné úrovni.
- Rozvoj a prohloubení odborných dovedností - nezbytná jsou odborná školení, která zvyšují odbornost zaměstnanců v důležitých oblastech jejich činnosti.
- Zvýšení loajality a motivace zaměstnanců – loajalita zaměstnanců bude podpořena samotným vzděláváním zaměstnanců, ale i navázáním systému vzdělávání na karierní a mzdový růst ve společnosti.
- Ochrana životního prostředí – společnost svou činností výrazně ovlivňuje životní prostředí. Z tohoto důvodu je důležité zvyšovat znalosti v jeho ochraně, nových technologií likvidace a recyklace odpadů a jeho nakládání. Nedílnou součástí je zvýšení právního podvědomí.

Cílem realizace projektu je mimo jiné zvýšení manažerských dovedností vedoucích pozic pro efektivní řízení podniku a jeho zaměstnanců, zkvalitnění komunikace se zákazníky od obchodních jednání až po vlastní realizaci zakázky, zlepšení komunikačních dovedností při prezentování výsledků své činnosti a při jednání s klienty a zdokonalení s nejvíce používanými aplikacemi (např. MS Office, software pro zahradní architekturu) k dosažení vyšší úrovně při jejich využívání.

Projekt může navazovat na prioritní osu 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky. Hlavním záměrem projektu je další profesní rozvoj zaměstnanců. Projekt zahrnuje:

- Rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání
- Realizace kurzů dalšího profesního vzdělávání pro rozvoj měkkých dovedností, odborných znalostí a jazykové vzdělání
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců ohrožených na trhu práce

- Realizace kurzů zaměřených na ochranu životního prostředí, zejména nakládání s odpady

Stěžejní cílovou skupinou jsou zaměstnanci s nízkým vzděláním. Další cílovou skupinu tvoří zaměstnanci do 30 let věku a nad 50 let, kteří se nacházejí v managementu společnosti. Cílem skupiny zaměstnanců do 30 let je jejich zapojení do organizační struktury společnosti, zvýšení jejich loajality k firmě a zvýšení zájmu o udržení dané pozice.

Společnost v současné době zaměstnává v průměru 160 zaměstnanců. Část je zaměstnána pouze sezonně. Z tohoto důvodu je s nimi uzavřena pouze Dohoda o provedení práce, maximálně Dohoda o pracovní činnosti. Trvalí zaměstnanci mají uzavřenou standardní pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Do projektu budou zahrnuti pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Dotační titul OPPA ani neumožňuje vzdělávání zaměstnanců na dohody konané mimo pracovní poměr. Počet zaměstnanců určených do tohoto projektu bude pouze 70, z toho 30 dělnických profesí, 25 řidičů a zahradníků a 15 zaměstnanců z managementu.

Největším přínosem bude kromě zvýšení odborných znalostí také umění komunikace, především zvládnutí konfliktních situací a schopnost osobního rozvoje. U zaměstnanců do dovršení 30 let bude přínosem získání sebedůvěry na udržení pracovní pozice, získání schopnosti souladu osobního a pracovního života a pro firmu dobré zvýšení loajality a prohloubení souladu s firemní kulturou.

Skupina zaměstnanců nad 50 let získá lepší schopnost práce s výpočetní technikou, bude rozvinuta jejich komunikační dovednost a velký důraz bude kladen na naučení se schopnosti předávat své znalosti a zkušenosti mladším a méně zkušenějším pracovníkům pro udržení know-how ve firmě. Vzděláváním této skupiny by mělo dojít rovněž ke zvýšení jejich jistoty udržení pracovního místa.

Projekt bude probíhat na sídle společnosti a také na střediscích, které se nacházejí na území Prahy.

Z projektu je také možnost financování vybavení potřebné pro interní výuku zaměstnanců. V tomto případě by se jednalo o vybavení školící místnosti nábytkem, zakoupení notebooku, dataprojektoru, plátna a MS Office. Přímé náklady na tuto aktivitu jsou přibližně 240.000 Kč.

4.3 Zpracování žádosti

Společnost PROSTOR a.s. na základě vyhlášené výzvy podává žádost o podporu z dotačního titulu OPPA, prioritní osa Podpora rozvoje znalostní ekonomiky. Hlavním cílem tohoto projektu je realizace programu dalšího vzdělávání pro zaměstnance s cílem trvalého zajištění odborného a osobního růstu pracovníků ohrožených na trhu práce. Společnost má zájem zvýšit kvalifikaci zaměstnanců s nízkým vzděláním a dalších zaměstnanců vázaných na řízení lidských zdrojů. Objemem zakázek se organizace řadí na našem trhu mezi společnosti, které jsou schopné porýt objemové či technologické zakázky a přitom reagovat průběžně. Pro zajištění další podnikatelské úspěšnosti v této oblasti je nezbytné zajistit další zkvalitnění technického vedení projektu a zvýšení odbornosti pracovníků, udržení individuálního přístupu k zákazníkovi a korektnosti vztahů.

Potřebnost projektu je dána především strukturou zaměstnanců. Analýza potřeb cílové skupiny byla provedena na základě dotazníku, rozhovoru se zaměstnanci a osobních zkušeností autorky této práce. Místo realizace projektu je dáno na základě sídla a provozoven společnosti, které se nacházejí na území hl. m. Prahy.

Společnost má nastaven systém rozvoje lidských zdrojů. Kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice jsou evidované v rámci popisu pracovní pozice. Identifikování vzdělávacích potřeb probíhá na základě hodnotících pohovorů a na základě legislativně daných předpisů k vykonávání služeb. Ve stávajícím systému řízení lidských zdrojů jsou pro zaměstnance zajišťována především školení povinná ze zákona a jednorázová školení zaměřená na potřebnost odborné stránky kvalifikace.

Inovace vzdělávání ve společnosti je zaměřena především na zpracování plánu vzdělávání pro zaměstnance ohrožené na trhu práce, zpracování interního vzdělávání a vyhodnocení efektivity vzdělávání.

Mezi klíčová školení projektu patří: výuka anglického jazyka, asertivní chování, manažerské dovednosti, daňové zákony a předpisy, školení účetního systému, školení personalistky, práce ve výškách, nakládání s odpady, nakládání s benzínem, základní ovládání s PC, školení řidičů, jeřábník, obsluha motorové pily a zahradní kurzy.

Harmonogram realizace je plánován na 15 měsíců. Realizační tým se skládá z 2 zaměstnanců. Rozpočet projektu činí 1 370 000 Kč, který je dán velikostí

realizačního týmu, počtem proškolených osob, organizačním a technickým zajištěním aktivit a dobou trvání projektu.

Tabulka č. 7 – Přehled předpokládaných přímých nákladů na vzdělávání

Klíčová aktivita	Určeno	Přímý náklad na aktivitu
Příprava a zajištění realizace (nákup zařízení a vybavení – SW, notebook, plátno, projektor, MS Office, software pro zahradní architekturu, osobní náklady)	- manažer projektu - asistent projektu - celkem 2 zaměstnanci	240 000 Kč
Kurz komunikačních dovedností, obchodní vyjednávání, aktivní vyhledávání zákazníků.	- top management - celkem 15 zaměstnanců	275 000 Kč
Školení z daňové, účetní a mzdové oblasti, legislativa účetnictví a personalistiky	- finanční a mzdová účetní, personalista - celkem 3 zaměstnanci	150 000 Kč
Školení řidičů	- řidiči, management - celkem 40 zaměstnanců	120 000 Kč
Zahradní škola	- zahradníci - dle požadavku, cca 5 osob	100 000 Kč
Obsluha motorové pily a křovinořezů, práce ve výškách, jeřábnický kurz	- dělnické profese, zahradníci - celkem 55 zaměstnanců	165 000 Kč
IT dovednosti	- management - celkem 9 zaměstnanců	109 000 Kč
Jazykové dovednosti	- management - celkem 15 zaměstnanců	41 000 Kč
Interní vzdělávání - BOZP a PO, IMS	- všichni zaměstnanci - celkem 70 zaměstnanců	70 000 Kč
Životní prostředí – nakládání s odpady, nové technologie, legislativa	- dělníci, řidiči, zahradníci, vedoucí zaměstnanci - celkem 62 zaměstnanců	100 000 Kč

Pramen: autorka

Horizontální témata charakterizují rovné příležitosti a udržitelný rozvoj. Předpoklad úspěšnosti dokončení vzdělávacích aktivit bude 70 %, a to s ohledem na vysokou fluktuaci zaměstnanců a nízkým přístupem ke vzdělání.

Cílová skupina vzdělávaných bude informována o projektu vyvěšením informací o realizaci projektu v prostorách společnosti, rozesláním informačního e-mailu managementu společnosti, kteří budou projekt interpretovat svým podřízeným zaměstnancům. Veřejnost bude informována prostřednictvím inzerce v tisku a uveřejněním informace na webových stránkách společnosti. Veškeré prostory, kde bude probíhat projekt a rovněž související dokumentace budou označeny dle platných norem publicity.

Realizace projektu a získání finančních prostředků na jeho uskutečnění bude přínosem pro zaměstnance společnosti i pro společnost samotnou prostřednictvím rozvoje jejich zaměstnanců, zejména pak zaměstnanců s nízkým vzděláním. Projekt umožní zavedení interního vzdělávání, které napomůže efektivnějšímu předávání informací, školení nových zaměstnanců. Společnost sestavuje plán vzdělávání na každý rok a realizuje kurzy zejména v oblasti používání pracovních prostředků, odpadového hospodářství a ochrany životního prostředí.

5 DOPORUČENÍ

Na základě analýzy pracovníků v dané společnosti a analýzy vyhlášení výzvy by autorka této práce navrhovala několik doporučení, ať už ze strany zaměstnavatele v rámci firemního vzdělávání či ze strany vyhlášovatele výzvy.

5.1 Návrhy změn vzdělávání ve společnosti

Autorka v této části popisuje současný stav vzdělávání ve zmíněné společnosti. Podnikatelský subjekt staví vzdělávání svých pracovníků jako nutnost. Školení probíhají na základě zákonných a kvalifikačních požadavků, nikoliv na základě analýzy potřeb zaměstnanců.

Autorka spatřuje hlavní nedostatky zejména v nedostatečné přípravě a realizaci firemního vzdělávání. V danou chvíli probíhá vzdělávání pouze na základě „nutných“ školení potřebných k výkonu dané činnosti. Zaměstnanci nemají možnost se podílet na tomto systému. Plán vzdělávání je navrhován a odsouhlasován vedením společnosti. Z provedené analýzy vyplývá, že by pracovníci společnosti uvítali zejména kvalifikační vzdělávání. Bohužel společnost se snaží na tomto minimalizovat náklady, i když pravidelná školení jsou podmínkou k udržení kvalifikace zaměstnance. Proto jednou z možností jak minimalizovat a optimalizovat dosavadní náklady na vzdělávání je zažádat o dotační titul OPPA, který je schopen pokrýt maximum vzniklých nákladů. Mnoho společností o této možnosti neví, a pokud se o této variantě dozví, z důvodu nadměrné administrativy se tohoto operačního programu nezúčastňují. Většinou je tento titul využíván v rámci velkých podniků.

Současný systém vzdělávání je rovněž nulovou motivací pro pracovníky organizace. Rozšíření vzdělávacích aktivit může vést ke spokojenosti jak společnosti, tak i zaměstnanců, kteří nejsou momentálně motivováni, a rovněž klesá jejich výkonnost. Společnost zaměstnává především nekvalifikované pracovníky, kteří vykonávají pouze dělnickou činnost. Zvýšením či rozšířením jejich dosavadní kvalifikace se zvyšuje jejich loajalita vůči společnosti, pocit stability a zvýšení zaměstnatelnosti.

5.1 Nedostatky v OPPA a případné návrhy změn

Jedním z důvodů výběru tématu této bakalářské práce byla možnost prostudovat toto téma, které je bezesporu velmi zajímavým jak pro čtenáře, tak pro případné účastníky daného projektu. EU v současné době poskytuje celou škálu možných dotačních titulů včetně životního prostředí, vzdělávání a dalších.

Operační program Praha – adaptabilita je vedle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost možným přínosem pro žádající společnosti především z důvodu minimalizace nákladů za vzdělávání svých zaměstnanců. Cílem tohoto programu je podpora zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšit pracovní dovednosti a zmenšit riziko ztráty zaměstnání.

V loňském roce byla vyhlášena výzva v Operačním programu Praha – adaptabilita, kdy jedním z cílů bylo další profesní vzdělávání zaměstnanců ohrožených na trhu práce. Cílová skupina byla přesně nadefinovaná. Jednalo se o osoby ohrožené na trhu práce, zdravotně znevýhodnění zaměstnanci, mladí a starší zaměstnanci a zaměstnanci s nízkou kvalifikací.

Autorka této práce se domnívá, že takto postavená výzva je určena pouze omezené skupině společností. Bohužel zaměstnavatelé v dnešní době preferují zaměstnance s kvalifikací a nekvalifikovaní uchazeči jsou často odmítáni.

Dále je výzva stavěna pouze pro zaměstnance omezené věkem. Organizace dávají přednost zaměstnancům s ukončenou vysokou školou včetně praxe. Potenciální zaměstnanci v předdůchodovém věku jsou rovněž často odmítáni. Mezi další ohrožené skupiny patří také matky po ukončení mateřské či rodičovské dovolené.

Je fakt, že výše uvedené skupiny uchazečů o zaměstnání si v dnešní přetechizované době hledají práci velmi těžko. Proto je i tato možnost určena právě jim. Bohužel mnoho společností tyto zaměstnance nezaměstnávají z důvodu mladších a kvalifikovanějších uchazečů. Autorka práce se domnívá, že by OPPA neměla být takto specifikována, aby i tito uchazeči měli možnost být vůbec zaměstnání. Společnosti, které si zažádali o tento projekt, zaměstnávají definované skupiny pouze ve velmi malé míře a může docházet ke zneužívání peněz z dotačních titulů.

ZÁVĚR

Pro úspěch společnosti v dnešní době je klíčovou podmínkou vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání hraje klíčovou roli rovněž v osobním životě jednotlivců. Proto je nezbytné, aby se vzdělávání a osobní rozvoj stal celoživotním procesem. Měli bychom být flexibilní a připraveni na změny, ať už z důvodu rozvoje nových technologií, proměnlivosti lidských potřeb či změny dosavadní kvalifikace.

Cílem této bakalářské práce bylo terminologické přiblížení dané problematiky vzdělávání, dotačních titulů a na základě analýzy potřeb společnosti zpracování žádosti o podporu projektu Operační program Praha – adaptabilita pro společnost PROSTOR a.s..

Toto téma si autorka vybrala z důvodu osobní zkušenosti a rovněž v dané společnosti pracuje jako personalista. Situace lidských zdrojů ve společnosti je velmi nestálá z důvodu časté fluktuace, která je vždy v zimních měsících z důvodu nabírání nových pracovních sil. Nabírání a ukončování pracovních poměrů je zde na denním pořádku.

Proto by podání žádosti o dotaci z Evropského sociálního fondu bylo možným řešením této situace. Jelikož škála možných vzdělávacích programů je široká a dle vybrané prioritní osy lze přesně specifikovat dané projekty podle kvalifikačních a znalostních požadavků zaměstnanců společnosti. Společnost nyní zpracovává každoroční plán vzdělávání na základě legislativních požadavků, aby byl zabezpečen plynulý chod daných prací. Přiznáním dotačního titulu by se společnost mohla zaměřit i na další vzdělávání, které by mohly být motivátorem pro zaměstnance. V současné době společnost neposkytuje svým zaměstnancům možné vzdělávání mimo legislativních. Přiznáním operačního programu se společnosti rovněž snižují náklady na školitele až o 95%.

Teoretická část se zabývá přiblížením terminologie vzdělávání a rozvoj pracovníka v organizaci, dotačními tituly včetně možných operačních programů v rámci vzdělávání a v neposlední řadě samostatným průběhem realizace projektu. V této části jsou rovněž uvedeny již dosavadně realizované projekty.

Praktická část v úvodu popisuje společnost PROSTOR a.s., její organizační strukturu, skladbu zaměstnanců, současný systém vzdělávání vycházející z každoročního plánování a zpracováním žádosti z Operačního programu Praha – adaptabilita.

Autorka této práce před samotným zpracováním možné žádosti analyzovala skladbu zaměstnanců ve společnosti z pohledu vyhlášené výzvy. Výzva byla zaměřena na zaměstnance ohrožené na trhu práce. Jednalo se o zaměstnance s nízkou kvalifikací, zaměstnance se zdravotními omezeními a věkově omezené zaměstnance.

Dále autorka analyzovala dotazníkovou metodou a formou metody rozhovoru současný systém vzdělávání ve společnosti včetně zpracování dalšího možného vzdělávání, které by bylo přínosem jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, ať už z pohledu motivace zaměstnanců, tak z pohledu snížení dosavadní vysoké fluktuace.

Na základě vyhlášené výzvy a analýze personální struktury společnosti zpracovala autorka žádost o podporu z OPPA. Neméně důležitou byla rovněž analýza potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání, jelikož přiznáním dotačního titulu může společnost rozšířit své dosavadní možnosti plánu vzdělávání. Součástí žádosti je rovněž finanční zpracování nákladů.

Autorka této práce doporučuje pro společnost podání žádosti a účast na tomto dotačním titulu. Práce může být rovněž vzorem pro praktické využití v ostatních společnostech a základem pro zpracování diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, D. *Řízení lidských zdrojů*, 8. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*, 1. vydání, Olomouc: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*, 1. vydání, Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16.4.
- BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Tréning a školení*, 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- BUDÍK, J. *Evropské strukturální fond a jejich využívání*, 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-014-2.
- DOČEKAL, V., KANIOK, P. *Evropská unie pro střední školy*, 1. vydání, Blansko: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3976-0
- FINDLER, J. *Evropská unie vše co bychom měli vědět*, 1. vydání, Havlíčkův Brod: Fragment, 2003. ISBN 80-7200-805-6
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*, 1. vydání, Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*, 1. vydání, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*, 1. vydání, Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/04-06>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online]. [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/legislativa-vztahujici-se-k-vyuzivani-strukturalnich-fondu>

Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

Seznam ostatních zdrojů

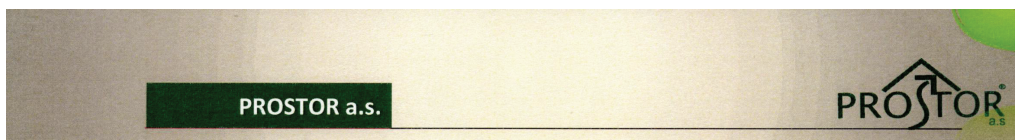
Magistrát hlavního města Prahy, *Projektová příručka OPPA*, číslo vydání 1.9

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Souhlas se zpracováním a použitím firemních údajů	I
Příloha B – Organigram společnosti PROSTOR a.s.	II
Příloha C – Dotazník.	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Souhlas se zpracováním a použitím firemních údajů



Věc:

Souhlas se zpracováním a použitím firemních údajů

Společnost: PROSTOR a.s.

Sídlo: Čimická 317/90, 181 00 Praha 8 - Bohnice


Osoba oprávněná

jednat za uchazeče: Kateřina Fáberová, místopředsedkyně představenstva

Tel.: +420 284 680 169 **e-mail:** info@prostor.as

Souhlasím se zpracováním a použitím firemních údajů pro vypracování bakalářské práce.

V Praze 01. 02. 2013


PROSTOR a.s.
Kateřina Fáberová
Místopředsedkyně představenstva



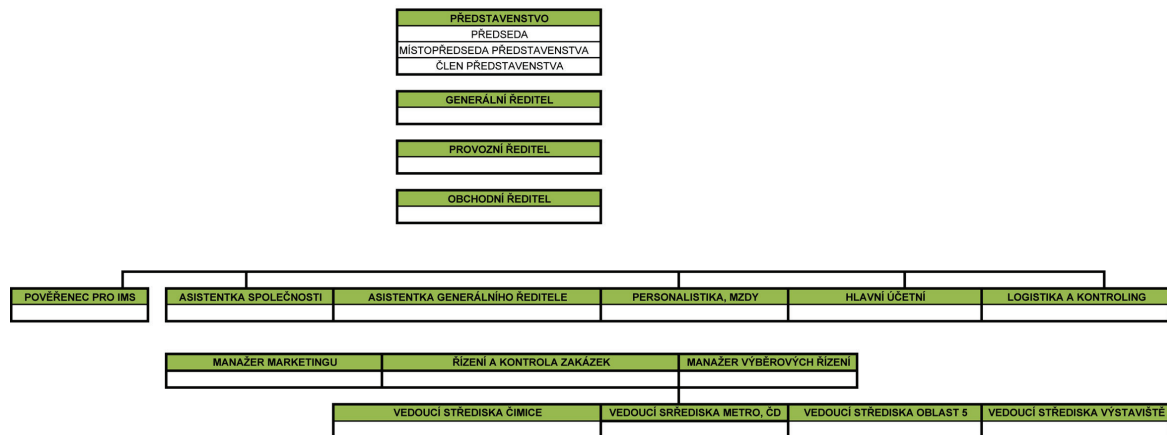
PROSTOR a.s. | Čimická 317/90, 181 00 Praha 8 – Bohnice
IČ 41188519, DIČ CZ 41188519, e-mail: info@prostor.as

www.prostor.as

1

Příloha B – Organigram společnosti PROSTOR a.s.

ORGANIZAČNÍ SCHEMA - PROSTOR, a.s.



Příloha C – Dotazník

Vážení zaměstnanci,
z důvodu zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PROSTOR a.s. Vám je předložen anonymní dobrovolný dotazník. Prosíme o jeho vyplnění. Data budou zpracována za účelem analýzy vzdělávacích potřeb ve společnosti. Děkujeme za spolupráci.

1. Kolik je Vám let?
 - A, 20 – 30 let
 - B, 30 – 40 let
 - C, 40 – 50 let
 - D, nad 50 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - A, základní škola
 - B, odborné učiliště
 - C, střední škola s maturitou
 - D, vysoká škola

3. Jakých vzdělávacích aktivit se ve společnosti pravidelně účastníte?

4. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?

5. Jaké vzdělávací kurzy byste ve společnosti uvítal/a?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marie Šimčíková, DiS.

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Administrace žádosti Operačního programu Praha – adaptabilita pro společnost PROSTOR a.s.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová