

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 EKONOMICKÁ A SOCIÁLNÍ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 HDP, PRODUKTIVITA PRÁCE A ZAMĚSTNANOST	11
1.2 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ	11
1.3 SITUACE NA TRHU PRÁCE.....	12
1.3.1 Kvalifikace populace.....	13
1.3.2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR a EU.....	15
2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V ČESKÉ REPUBLICE A EVROPSKÉ UNII	17
2.1 DEFINICE MSP.....	17
2.2 STAV MSP v ČR	20
2.3 SWOT ANALÝZA SEGMENTU MSP v ČR.....	21
2.4 FUNKCE MSP V TRŽNÍ EKONOMICE	21
2.5 VÝZNAM MSP V EU.....	22
2.6 BUDOUCNOST SEGMENTU MSP	22
2.7 VÝHODY A NEVÝHODY MSP	23
2.7.1 Výhody MSP.....	23
2.7.2 Nevýhody MSP.....	24
3 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE	25
3.1 ČLENĚNÍ STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ	27
3.1.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund – ERDF)	28
3.1.2 Evropský sociální fond (European Social Fund– ESF)	28
3.1.3 Evropský zemědělský, garanční a podpůrný fond.....	29
3.1.4 Finanční nástroj pro podporu rybolovu.....	29
3.2 FOND SOUDRŽNOSTI (COHESION FUND - CS).....	29
3.3 CÍLE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ	30
3.4 POSTUP PROGRAMOVÁNÍ	31
4 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND – VÝZNAMNÝ FINANČNÍ NÁSTROJ PRO SPOLUFINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
4.1 OPERAČNÍ PROGRAM ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	33
4.1.1 SWOT ANALÝZA Priorit 1 – Aktivní politika zaměstnanosti a 4 – Adaptabilita a podnikání OP RLZ	34
4.2 JEDNOTNÝ PROGRAMOVÝ DOKUMENT PRO CÍL 3	38
4.3 INICIATIVA SPOLEČENSTVÍ EQUAL	38
4.4 SPOLEČNÝ REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM	38
5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE – NEZBYTNÝ PŘEDPOKLAD PRO PŘÍPRAVU A REALIZACI PROJEKTŮ V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	39
5.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA	39
6 PROJEKTOVÝ CYKLUS – JEDNOTLIVÉ FÁZE TVOBY PROJEKTU V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
6.1 IDENTIFIKACE A PŘÍPRAVA	42
6.2 POSOUZENÍ	43
6.3 REALIZACE	45
6.4 MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ.....	46
6.5 TYPY PROJEKTŮ V RÁMCI OP RLZ	47
6.6 DESATERO ÚSPĚŠNÉHO PROJEKTU	48
II. PRAKTICKÁ ČÁST	50

7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	50
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	50
7.2	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI VAŠSTAV, S.R.O.	51
7.3	PRINCIPY ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	52
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	53
8	PROJEKTOVÝ ZÁMĚR.....	54
8.1	VÝCHOZÍ STAV PŘED REALIZACÍ PROJEKTU, DŮVODY REALIZACE PROJEKTU.....	54
8.1.1	<i>Zkušenosti společnosti VAŠSTAV, s.r.o. s řízením projektů v oblasti Rozvoje lidských zdrojů..</i>	55
8.2	POPIS PROJEKTU.....	56
8.2.1	<i>Stručný popis projektu</i>	56
8.2.2	<i>Vazba projektu na příslušné opatření programu a na strategické dokumenty</i>	57
8.2.3	<i>Cíl projektu</i>	59
8.2.4	<i>Cílová skupina a přínos realizace projektu pro cílovou skupinu</i>	60
8.2.5	<i>Plán školení</i>	61
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	63
8.4	MANAGEMENT PROJEKTU	66
8.4.1	<i>Realizační tým a jeho složení</i>	66
8.4.2	<i>Zajištění kontrolní a organizační stránky projektu</i>	66
8.4.3	<i>Vnitřní postupy řízení a hodnocení projektu</i>	67
8.5	KALKULACE REALIZACE PROJEKTU	67
8.5.1	<i>Rozpočet projektu</i>	67
8.6	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	71
8.6.1	<i>Rozpočet projektu dle jednotlivých aktivit</i>	71
9	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ REALIZOVANÉHO PROJEKTU	72
9.1	HODNOCENÍ PROJEKTU	72
	ZÁVĚR	75
	POUŽITÉ ZDROJE	77
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80
	PŘÍLOHY	81
	ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN PROJEKTU SPOLEČNOSTI VAŠSTAV, S.R.O.	81

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila problematiku využívání strukturálních fondů malými a středními podniky. Cílem práce je zhodnotit využití prostředků získaných ze strukturálních fondů Evropské unie v oblasti rozvoje lidských zdrojů u vybraného malého či středního podniku.

Vstup do Evropské unie 1. května 2004 přinesl České republice nesporné výhody. Jednou z nich je i možnost využití evropských dotací pro rozvoj podnikatelské sféry v rámci politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Proceduru čerpání peněz si mohly české podniky vyzkoušet už v rámci předvstupních fondů jako např. SAPARD, PHARE a ISPA. Velká část malých a středních podniků se však po 1. květnu 2004 naopak ocitla v těžké situaci. Vstup do Evropské unie pro ně znamenal vysoce konkurenční prostředí vyspělých evropských zemí, kde české malé a střední podniky, trpící nedostatečným kapitálem a částečně i zastaralým vybavením, mohly jen těžko konkurovat. Řešení tohoto problému se stalo jednou z hlavních priorit politiky Evropské unie.

To, jak významná je pomoc z fondů Evropské unie pro nové členské země (ke kterým se Česká republika stále ještě řadí), dokládají také nejrůznější statistiky, přehledy a srovnání. Přestože uváděná data nejsou zcela aktuální, domnívám se, že poměrně dobře vystihují to, jakým zásadním způsobem prostředky z fondů Evropské unie ovlivňují jednotlivé členské státy. Jen namátkou tedy:

„- v letech 1987-1997 vzrostl v nejchudších regionech EU, ve kterých žije 10% obyvatel EU, HDP na jednoho obyvatele z 54,2% průměru EU na 61,1%

- v členských státech s nejnižší prosperitou (Irsku, Řecku, Portugalsku a Španělsku) vzrostla průměrná hodnota HDP na jednoho obyvatele ze 67,7% v roce 1988 na 78,8% v roce 1998

- příspěvek fondů EU k růstu v letech 1989-1999 v regionech, kde HDP na obyvatele nedosahuje 75% průměru EU, činil 0,5% ročně

- kumulativní efekt fondů EU v jednotlivých regionech zvýšil HDP v Řecku, Portugalsku a Irsku přibližně o 10% a ve Španělsku o více než 4%. Hospodářská konvergence v těchto zemích by nejméně z jedné třetiny vůbec nenastala, kdyby se na ní nepodílely strukturální fondy EU

- pokud jde o nezaměstnanost, pak v letech 1989- 1999 bylo v regionech, kam směřovala pomoc ze strukturálních fondů, zachováno nebo nově vytvořeno přibližně 2,2 milionu pracovních míst.“¹

Oblast strukturálních fondů je v současné době velmi populární, neboť v minulosti proběhlo pouze zkrácené dvouleté programové období 2004 – 2006, ve kterém se žadatelé s postupy financování prostřednictvím Evropské unie teprve seznamovali. V současné době se stále ještě nacházíme relativně na počátku nového programového období 2007 – 2013, které, jak se zdá, nabízí nejen pro malé a střední podniky, ale i pro celou řadu dalších subjektů, mnoho nových možností. Strukturální fondy se tak těší velkému zájmu nejen podniků, ale i neziskových organizací, obcí, krajů, státních institucí i široké veřejnosti. Řada podniků dnes navíc disponuje vlastními cennými zkušenostmi z předchozího období, ať již v podobě schválené dotace a úspěšně realizovaného projektu, nebo alespoň v rámci zpracování projektu, který byl z nejrůznějších důvodů neúspěšný.

Přestože ještě není známé konečné vyhodnocení zkráceného programového období 2004 – 2006, je již nyní zřejmé, že finance, přidělené mnoha subjektům prostřednictvím strukturálních fondů přispěly v České republice k rozvoji v řadě oblastí. Nemalá část těchto prostředků směřovala i k malým a středním podnikům a řadě z nich pomohla při realizaci aktivit nejrůznějšího charakteru. Všechny tyto skutečnosti společně s propagací úspěšných projektů z předchozího programovacího období podporují i v současnosti zájem podniků o tuto formu pomoci nabízenou Evropskou unií.

Předmětem této diplomové práce je problematika čerpání prostředků ze zdrojů Evropské unie pro rozvoj lidských zdrojů českých malých a středních podniků. V teoretické části této práce se budu věnovat stručné charakteristice ekonomické a sociální situace v naší zemi. Identifikuji zde problémy, které Česká republika měla a má v oblasti produktivity práce, kvalifikace populace a nezaměstnanosti. Další kapitola je zaměřena na definici a význam malých a středních podniků, a to jak v České republice, tak i v Evropské unii. Dále se budu zabývat popisem strukturálních fondů jako takových a samostatnou kapitolou pak bude Evropský sociální fond, jehož prostřednictvím jsou projekty v oblasti lidských zdrojů financovány. V posledních dvou kapitolách

¹ Vilámová, Š. Jak získat finanční zdroje Evropské unie. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 8.

věnovaných teoretickým východiskům práce se budu věnovat personální strategii a především popisu projektového cyklu jako takového.

Z těchto teoretických kapitol pak vychází praktická část práce. Tato část práce je řešena jako případová studie. V první kapitole představím společnost VAŠSTAV, s.r.o., v druhé kapitole definuji její projektový záměr z kterého vycházela následná realizace projektu, v třetí kapitole pak provedu jeho závěrečné vyhodnocení.

Téma diplomové práce zaměřené na dotace ze strukturálních fondů jsem si vybrala z důvodu, že se s touto problematikou setkávám v praxi a velmi mě zajímá. Mnoho podniků má zájem čerpat prostředky z EU na podporu svého podnikání. Z důvodu nedostatku informací, obtížného a nákladného zpracování žádosti o dotaci však od tohoto záměru raději ustoupí. Investici následně realizují buď z vlastních zdrojů, případně z úvěrů, nebo ji nerealizují vůbec. Je proto dobré vědět, jakým procesem musí český malý či střední podnik projít, aby o příslušnou dotaci zažádal, aby byl v tomto procesu úspěšný a nakonec dotaci obdržel.

Přínos diplomové práce vidím především v tom, že odkrývá praktické skutečnosti spojené s čerpáním dotace a jejich následné dopady na efektivnost využití získané dotace. Výsledky práce jsou cenné i pro samotnou společnost, která tak má možnost své rozhodnutí v podobě spolufinancování projektu z oblasti rozvoje lidských zdrojů pokládat za správné či nikoliv. Zároveň je v konečném důsledku společnosti podána zpráva o závěrečném hodnocení jeho projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EKONOMICKÁ A SOCIÁLNÍ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 HDP, produktivita práce a zaměstnanost

Od počátku devadesátých let prošla česká ekonomika procesem transformace, který ovlivnil tvorbu hrubého domácího produktu. Počínaje rokem 1991 byla transformace doprovázena značným poklesem HDP. Od roku 1993 byl růst HDP obnoven, což se zakládalo na zvyšování domácí poptávky a růstu deficitu zahraničního obchodu. Tyto kroky následně vyústily v ekonomickou recesi a měnovou krizi v letech 1997-1998. Od roku 1999 a zejména v posledních letech se dynamika růstu HDP zvyšuje, převážně díky exportu a investicím.

Stále rostoucí výkon ekonomiky ČR však může být zastaven například nenadálým poklesem tempa růstu HDP okolních států, do kterých ČR exportuje, ale také přesunem zahraničních investorů dále směrem na východ, za levnější práci a nižší mírou zdanění. Makroekonomická produktivita práce se v ČR stále zvyšuje a je kopírována také růstem mzdové úrovně.

Vztah mezi HDP (výkonem ekonomiky) a zaměstnaností není jednoznačný. Růst HDP a zároveň růst nezaměstnanosti (pokles zaměstnanosti) v posledních letech je vysvětlován probíhající restrukturalizací a racionalizací podniků. Zaměstnanost dosáhla svého osmiletého maxima až v roce 2006. Vztah těchto dvou veličin bude i nadále ovlivňován například kvalifikační strukturou ekonomicky aktivního obyvatelstva. Z toho vyplývá, že růst HDP a produktivity práce je přínosem spíše pro tu zaměstnanou část obyvatelstva.

1.2 Demografický vývoj

Demografický vývoj v ČR je obdobný jako ve většině států Evropy – populace stárne. Příčinou stárnutí populace (snižování podílu nejmladších věkových skupin na celkové věkové skladbě populace) je klesající porodnost a prodlužování střední délky

života. Pokles porodnosti je způsoben jednak nahrazováním rodinného života životem profesním a oddalováním těhotenství. Také se v posledních letech zvyšuje průměrný věk matek při porodu. Do roku 1996 se více dětí narodilo matkám ve věku 15 – 24 let, v letech následujících se rodí více dětí matkám ve věku 25 let a starším. Hranici 100 tisíc narozených dětí se v ČR znovu podařilo překonat až v roce 2005 a dosáhnout kladné hodnoty přirozeného přírůstku (počet živě narozených byl vyšší než počet zemřelých) až v roce 2006. I přesto lze očekávat, že v budoucnu bude jedním z klíčových problémů zajištění dostatečného počtu vstupu mladých kvalifikovaných pracovních sil do ekonomiky.

Současně s těmito tvrzeními je však také třeba konstatovat, že stávající demografická struktura je z ekonomického pohledu pravděpodobně nejpříznivější v celé historii doložené demografickými údaji. V roce 2002 dosáhl podíl počtu obyvatel ve věkové skupině 20-59 let rekordní úrovně (6 056 tis. osob). Je to způsobeno tím, že v současné době se v produktivním věku nacházejí silné demografické ročníky dvou populačních vln 50. a 70. let minulého století.

1.3 Situace na trhu práce

Míra zaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR je velmi odlišná. Rozdíly jsou způsobeny především počtem a strukturou pracovních příležitostí. I přesto patří ČR dle údajů Českého statistického úřadu v rámci EU – 25 mezi země s nadprůměrnou mírou zaměstnanosti. Také se řadí mezi země s vysokou mírou ekonomické aktivity. Srovnání za desetileté období uvádím pro přehlednost v následující tabulce.

Tabulka č.1: Vývoj míry zaměstnanosti a míry ekonomické aktivity v %

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Míra nezaměstnanosti ČR – celková*</i>	68,7	67,5	65,9	65,2	65,3	65,7	64,9	64,2	65,1	65,3	66,5
<i>Míra zaměstnanosti EU *</i>	60,7	61,4	62,5	63,4	64	64,2	64,3	64,7	63,9	64,7	--
<i>Míra ekonomické aktivity ČR**</i>	72,1	72,2	72,2	71,6	71,1	70,9	70,4	70,1	70,4	70,3	69,7

* počet zaměstnaných osob ve věku 15 – 64 let k počtu obyvatelstva ve věku 15 – 64 let

** počet pracovní síly ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu ve stejném věku

Zdroj: Český statistický úřad www.czso.cz, Eurostat www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Na trhu práce v ČR stále existují i přes relativně vysokou míru ekonomické aktivity značné rozdíly mezi muži a ženami. Ženy se často setkávají s diskriminací ze strany zaměstnavatelů, přijímají hůře placená zaměstnání za horších podmínek. Zaměstnavatelé zatím nevycházejí ženám příliš vstříc ani s úpravou pracovní doby tak, aby mohly sladit pracovní život s péčí o děti. Nezaměstnanost žen převyšuje počty nezaměstnaných mužů téměř ve všech věkových skupinách produktivního věku. V ČR je podíl žen pracujících na částečný úvazek mnohem nižší než v EU. To je způsobeno především ekonomickou neatraktivitou, jak pro zaměstnance (příjem z částečného úvazku může být nižší než životní minimum), tak pro zaměstnavatele.

1.3.1 Kvalifikace populace

Ve struktuře obyvatel ČR starších 15 let z pohledu jejich kvalifikace převládají osoby se středním vzděláním bez maturity nebo s maturitou. Postupně se snižuje počet obyvatel, kteří jsou bez vzdělání nebo dosáhli pouze vzdělání základního a naopak roste počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním. V EU je však podíl vysokoškolsky vzdělaných osob stále podstatně vyšší. Podrobné rozdělení populace dle dosaženého vzdělání a v rozdělení na muže a ženy jsou uvedeny v tabulce č.2.

Tabulka č. 2: Kvalifikační struktura populace v %

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Starší 15 let</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání</i>	25,5	24,6	23,9	23,2	24,1	24,4	22,3	21,4	20,9	20
<i>Střední bez maturity</i>	39,4	39,5	39,4	38,8	37,3	36,2	37,4	38,2	38,3	37,7
<i>Střední s maturitou</i>	27,3	28	28,9	29,6	30	30,7	30,8	30,7	30,9	31,9
<i>Vysokoškolské</i>	7,8	7,9	7,9	8,4	8,6	8,7	9,5	9,6	9,9	10,4
<i>Muži</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání</i>	17,5	17	16,8	16,4	17,4	18	15,9	15,2	14,9	14,4
<i>Střední bez maturity</i>	47,5	47,5	47	46,5	45,4	43	45,1	46,1	46,3	45,3
<i>Střední s maturitou</i>	24,9	25,5	26,3	26,9	26,7	27,1	27,5	27,1	27	28,1
<i>Vysokoškolské</i>	10	10,1	9,9	10,3	10,5	10,6	11,5	11,5	11,8	12,1
<i>Ženy</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání</i>	32,8	31,7	30,4	29,5	30,4	30,4	28,3	27,3	26,5	25,2
<i>Střední bez maturity</i>	31,9	32,1	32,3	31,9	29,7	28,8	30,3	30,8	30,8	30,6
<i>Střední s maturitou</i>	29,5	30,3	31,3	32,1	33,1	34	33,8	34	34,5	35,4
<i>Vysokoškolské</i>	5,7	5,8	6	6,5	6,8	6,9	7,6	7,9	8,2	8,8

Zdroj: Český statistický úřad www.czso.cz, Eurostat www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Ve vzdělávací soustavě je zastoupení mužů a žen vyrovnané. Ženy převažují v rekvalifikačních kurzech, které jim především pomohou „dohnat“ profesní výpadek způsobený péčí o děti. Muži jsou více zaměstnáni v primární a sekundární sféře ekonomiky, ženy ve sféře terciální.

Úřady práce provádějí rekvalifikační kurzy zaměřené na požadavky zaměstnavatelů za účelem zvyšování zaměstnatelnosti. Většina rekvalifikací je cílených tzn. že vedou přímo k zaměstnání a jsou zaměřeny na zájemce o zaměstnání. V příštích letech bude nutné rozšiřovat rekvalifikační programy zaměřené na specifické uchazeče o zaměstnání a proto bude potřeba rozšířit a motivovat účastníky poskytující poradenské a rekvalifikační služby.

1.3.2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR a EU

Jak je již bylo uvedeno, míra nezaměstnanosti v ČR od 90. let neustále rostla. Pokles tohoto trendu byl zaznamenán teprve až v roce 2006. Mezi nezaměstnané se řadí zejména tzv. znevýhodněné osoby, a to především svým věkem, zdravotním stavem, péčí o dítě, osoby společensky nepřizpůsobivé, osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody a podobně. Mladým lidem chybí k uplatnění na trhu práce zejména pak praktické znalosti. Dále uchazeči o zaměstnání trpí nedostatečnou jazykovou vybaveností, nízkou kvalifikací nebo jejím nesouladem s požadavky na kvalifikaci pracovních sil na trhu práce a také neochotou vykonávat určité zaměstnání. Na trhu práce se také pomalu začíná projevovat nedostatek uchazečů o dělnické profese. Zaměstnavatelé nedostatečnou nabídku pracovních sil doplňují pracovníky ze zahraničí, především z východu (Ukrajina, Polsko, Slovensko). U starších osob je problémem zejména zdravotní stav, neochota zaměstnavatelů zaměstnávat starší osoby, chybějící pracovní dovednosti apod. U ostatních skupin nezaměstnaných osob je to především chybějící kvalifikace.

Průběh nezaměstnanosti v ČR a EU je uveden v tabulce č.3. Nezaměstnanost v ČR je vzhledem k zaměření této práce na rozvoj lidských zdrojů ještě rozdělena podle dosaženého vzdělání.

Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti v ČR a EU v %

Nezaměstnaní celkem	2002	2003	2004	2005	2006	2007
v ČR	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	6,0
v EU	7,6	8	8,1	8,7	7,5	6,8
v ČR celkem v tis. osob	374,1	399,1	425,9	410,2	371,3	247,6
z toho bez vzdělání	0,9	0,5	-	-	-	-
z toho se základním vzděláním	90,8	92,9	104,6	98,9	91,8	-
z toho bez maturity	175,9	191,4	211	198,7	169,9	-
z toho s maturitou	92,8	100	95,1	95,9	91,8	-
z toho s vysokoškolským vzděláním	13,7	14,4	15,2	16,6	17,7	-

Zdroj: Český statistický úřad www.czso.cz, Eurostat www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Mezi nezaměstnanými tvoří většinu osoby se základním vzděláním a se vzděláním bez maturity. V roce 2006 je to celkem 261,7 tisíc osob, což je 70,5 % všech

nezaměstnaných. Z toho plyne potřeba větší podpory zvyšování kvalifikace nezaměstnaných, aby následně našli na trhu práce uplatnění.²

² Zpracováno dle *Strukturální fondy EU* [online]. Poslední revize 26. 2. 2007 [cit.2008-05-20]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oprlz/programovy-dokument-rozvoj-lidskych-zdroju-2004-2006>

2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V ČESKÉ REPUBLICE A EVROPSKÉ UNII

Malé a střední podniky (dále jen MSP) jsou významným segmentem ekonomiky. Jsou schopny zaměstnat velké množství pracovníků uvolňovaných v rámci restrukturalizace velkých podniků, vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a zvyšují konkurenci. Malé podniky jsou však také více ohroženy rostoucími náklady práce, cenami surovin (nedosahují tak velkých slev jako velké, nadnárodní řetězce) a nedostatkem volného kapitálu. Finanční prostředky poskytnuté do sektoru MSP od roku 2004 rychle narůstají. V roce 2004 činily 4695 mil. Kč a v roce 2006 už 6576 mil. Kč (nárůst o cca 40 %).

2.1 Definice MSP

Žadatelé o podporu v programech pro MSP musí jako příjemci veřejné podpory od 1. ledna 2005 splňovat novou definici Evropské unie pro MSP. Tato definice je obsažena nejen v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), ale je i součástí Nařízení Komise (ES) č. 364/2004. ČR ji implementovala do své legislativy novelou zákona č. 47/2002 Sb., která vešla v platnost 1. 1. 2005.

Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty a je uplatňována Komisí při udělování různých finančních zvýhodnění. Došlo ke sjednocení běžně užívaných definic na komunitární a národní úrovni. Byla zvolena základní kritéria posuzování: počet zaměstnanců, obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost.

Za drobný, malý a střední podnik je považován ten podnik, který splňuje tato kritéria:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- jeho aktiva (uvedená v rozvaze, pokud vede účetnictví) nebo majetek (v daňové evidenci) nepřevyší korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nižší než korunový ekvivalent částky 50 mil. EUR.

1. Malý podnik

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent částky 10 mil. EUR.

2. Drobný podnik

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent částky 2 mil. EUR.

Všechny typy podniků musí splňovat kritérium nezávislosti, tj. 25% nebo více kapitálu podniku nebo hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden podnik nebo společně několik podniků nesplňujících definici MSP.

Údaje o počtu zaměstnanců, hodnotě aktiv/majetku a obratu/příjmech zjišťují podnikatelé vedoucí účetnictví v účetní závěrce sestavené a potvrzené statutárním orgánem za účetní období bezprostředně předcházející období, v němž je podána žádost o podporu a podnikatelé vedoucí daňovou evidenci v přiznání k dani z příjmů podaném za zdaňovací období bezprostředně předcházející zdaňovacímu období, v němž je podána žádost o podporu.

Za zaměstnance jsou považovány fyzické osoby, které pracují pro zaměstnavatele na základě zaměstnaneckého poměru, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti a vlastníci - manažeři podílející se na řízení jako členové statutárního orgánu.

Samostatným je podnikatel, který není klasifikován jako partnerský nebo spojený.

Za partnerského nebo spojeného je považován podnikatel pokud splňuje následující podmínky:

1. Partnerský podnikatel

- vlastní buď výlučně nebo společně s jedním nebo více spojenými podnikateli 25 % - 50 % kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podnikatele
- podnikatel se může považovat za samostatného, nemajícího žádné partnery, i pokud následující investoři překročí hranici 25 % za předpokladu, že tito investoři nejsou považováni za *spojené* (viz. dále), a to buď jednotlivě nebo společně u dotyčného podnikatele:

- a) veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu, jednotlivci nebo skupiny jednotlivců provozující běžně činnost v oblasti investic rizikového kapitálu, které investují do vlastního kapitálu nekótovaných podniků („obchodní anděle“), za předpokladu, že celková investice těchto obchodních andělů v tomtéž podniku je menší než 1 250 000 EUR;
 - b) vysoké školy nebo nezisková výzkumná centra (subjekty, jejichž předmětem činnosti je výzkum a jsou neziskové);
 - c) institucionální investoři včetně fondů regionálního rozvoje;
 - d) samostatné orgány místní samosprávy s ročním rozpočtem menším než 10 milionů EUR a s méně než 5 000 obyvateli.
- kromě této výjimky nelze podnikatele považovat za malého a středního, pokud více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo kontroluje, individuálně nebo společně, jeden nebo více orgánů státní správy, kraj nebo obec.

2. Spojený podnikatel

- vlastní více než 50 % hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů jiného podnikatele,
- má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního, dozorčího nebo řídicího orgánu jiného podnikatele,
- má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikatelem (dle ustanovení v zakladatelské listině, zakladatelské smlouvě nebo smlouvě s tímto podnikatelem uzavřené),
- má v majetku akcie nebo je členem jiného podnikatele, sám kontroluje dle dohody s ostatními akcionáři, společníky nebo členy podnikatele většinu hlasovacích práv.³

³ *Czechinvest* [online]. Poslední revize 29. 4. 2008 [cit.2008-05-20]. Dostupné z < <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

2.2 Stav MSP v ČR

Pozice MSP je v posledních sedmi letech stabilní. MSP udržují podíl na zaměstnanosti nad hranicí 60 %, podíl na HDP a vývozu okolo 35 % a na přidané hodnotě a celkových investicích realizovaných v ČR nad 50 %.

V 90. letech se více rozvíjela kvantitativní stránka MSP po vstupu do Evropské unie je více posilována kvalita. Ta je vyjádřena hlavně konkurenceschopností na lokálním, národním a mezinárodním trhu, nejen v důsledku levné pracovní síly, ale také v důsledku vyšší efektivity podnikatelské činnosti. V roce 1999 směřovalo 70 % českého vývozu na trh EU, zatímco z EU pocházelo 64 % jejich dovozu. Došlo k podstatné změně významu EU jako obchodního partnera. Obory, které zaznamenaly nejvyšší míry růstu, jsou strojírenství a dopravní zařízení, následované polotovary a průmyslovým zbožím. Vývoz MSP tvořil 36 % celkového objemu vývozu České republiky, u dovozu pak 49 %.

Podnikatelské prostředí tvoří obsáhlé legislativní podmínky pro podnikání jak v oblasti institucionální infrastruktury, tak v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se převážně podílí státní orgány a instituce, finanční ústavy, podnikatelská samospráva a také tržní subjekty (konkurenti a kooperační partneři).

Z hlediska struktury MSP mají nejvýznamnější podíl na ekonomice ČR podnikatelé v odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb. Technologické zaostávání v některých odvětvích je vyrovnáváno levnější pracovní silou a dlouhou reálnou pracovní dobou. Nabídka pracovní síly svou kvalifikací a lokalizací postupně reaguje na potřeby trhu. Stále více lidí je ochotno cestovat či se stěhovat za prací.

2.3 SWOT analýza segmentu MSP v ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradice odborného školství ▪ Vysoká kvalifikace a adaptabilita pracovní síly ▪ Vysoká motivace k výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatečně rozvinutý systém celoživotního vzdělávání ▪ Nedostatečná propojenost odborných jazykových znalostí a praxe ▪ Struktura nabídky práce z hlediska její kvalifikace a lokalizace ▪ Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu v odborných oblastech (marketing, řízení apod.) ▪ Nízká produktivita práce v porovnání s průměrem v EU ▪ Štědrý sociální systém, nenutící část obyvatelstva k zapojení do pracovního procesu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zavedení a rozvoj systému celoživotního vzdělávání ▪ Změna sociálního systému 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatek pracovních sil vyučených v řemeslných a technických oborech ▪ Odchod vysoce kvalifikované pracovní síly do zahraničí

2.4 Funkce MSP v tržní ekonomice

Malé a střední podniky reagují na změny ekonomických podmínek pružněji než velké firmy. V tržně ekonomickém prostoru zastávají MSP mnoho funkcí. Zde jsou některé z nich:

- MSP jako **konkurenční prvek** zajišťuje konkurenci na daném trhu a působí proti monopolním tendencím. Zákazníkům dává možnost volby ve spotřebě a díky konkurenčnímu boji i optimalizaci cen;
- **ekonomická funkce**, která vyjadřuje činnosti každého podniku jako je vedení hospodaření, reakce na místní potřeby spotřebitelů či podíl na tvorbě regionálního hrubého domácího produktu;
- MSP jako **absorbátor pracovních sil**, kdy nově vznikající a rozvíjející se MSP vytvářejí nová pracovní místa, absorbují často pracovníky propuštěné z velkých

fírem; vytváření pracovních příležitostí je podstatně větší v období hospodářské recese; nelze opomenout i fakt, že malé a střední podniky, zejména řemeslného charakteru, zabezpečují pro mladistvé vzdělání a odbornou výchovu;

- MSP z důvodu přežití musí nacházet originální řešení a fungovat jako **zdroj inovací**, snaží se o technologický skok v inovaci výrobku oproti velkým podnikům, které vyvinou nový výrobek nejčastěji drobným zlepšením či propracováním technologie; MSP mají pro inovace mnohem větší prostor a jsou schopny je provést s mnohem nižšími náklady; jedním z důvodů je větší individuální iniciativa, tudíž i znalosti vynálezce ve více oborech;
- **kulturně a regionálně tvořivá funkce**, která přispívá k vytváření všeobecné a ekonomické kultury v daném regionu.

2.5 Význam MSP v EU

Většina zemí v EU se v současnosti potýká s problémem hrozící či reálné vysoké nezaměstnanosti. MSP se stávají významným faktorem, který zajišťuje pružnost ekonomického systému, kterou doplňuje spoluprací (především subdodavatelskou) s velkými podnikatelskými jednotkami. MSP jsou ve většině odborné literatury nazývány páteří evropské ekonomiky, především díky tomu, že tvoří zázemí konkurenceschopnosti vůči světovým vyspělým ekonomikám. MSP jsou v zemích EU považovány za velmi důležité pro zajištění a rozvoj zaměstnanosti.

Jednotný trh EU je největším „vnitřním“ trhem na světě. Před rozšířením EU v roce 2004 bylo v tomto ekonomickém seskupení necelých 19 milionů MSP. Představovaly asi 99,8 % všech podniků v EU a zaměstnávaly více než 74 milionů lidí (z celkového počtu 113 milionů pracovníků), tzn. že MSP se podílely celkem asi dvěma třetinami na celkové zaměstnanosti.

2.6 Budoucnost segmentu MSP

Malé a střední podnikání bude i nadále podporováno v tvorbě nových pracovních míst přispívajících ke snižování rozdílů v ekonomickém rozvoji regionů, v zabezpečení dostupného zaměstnání i pro méně kvalifikované pracovníky. Zpracovaná koncepce rozvoje MSP si klade za cíl vytvářet příznivé podnikatelské prostředí. Z pohledu rozvoje lidských zdrojů budou podnikatelé a zaměstnanci

stimulování ke zvyšování kvalifikace, včetně daňových úlev. Prostředky ze strukturálních fondů budou nabízeny MSP v programech zaměřených na vzdělávání podnikatelů, podporu rozvoje lidských zdrojů včetně oblasti mezinárodního obchodu, rozvoj lidských zdrojů pro internacionalizaci a výstavbu školicích zařízení a jejich dostupnost podnikatelským subjektům.

2.7 Výhody a nevýhody MSP

MSP mají ekonomický a sociální přínos charakterizovaný mnoha výhodami, které na ně pozitivně působí, ale i také řadu nevýhod.

2.7.1 Výhody MSP

Předností malých a středních podniků je především flexibilita s jakou dovedou reagovat na změnu podmínek podnikání. Nejsou, jako velké podniky, zatíženy existencí rozsáhlých a nákladných budov, staveb, strojů, zařízení a jiného investičního majetku. Mohou snadněji a rychleji změnit předmět činnosti, aniž by k tomu potřebovaly obzvlášť vysoké investiční prostředky.

Malé podniky mají jednodušší, přehlednější organizační a řídicí strukturu ve srovnání s velkými firmami, umožňující přímé vedení a kontrolu což znamená i nižší náklady na správu. Mezi vedoucími pracovníky nejsou většinou žádné další mezistupně, což znamená, že tok informací není tolik narušen nejrůznějšími komunikačními šumy a zmatky. Díky centralizaci která umožňuje vyšší rychlost, podnikavost a mobilitu při řízení má podnikatel stěžejní rozhodnutí ve svých rukou, uskutečňuje své představy, vytváří si svou vlastní podnikatelskou politiku prostřednictvím své vůle a není ovlivňován různými vnitropodnikovými skupinovými zájmy. Podnikatel tak může své zaměstnance lépe motivovat ke spolupráci a osobnímu nasazení, díky znalosti jejich rodinných a osobních poměrů. Pracovní prostředí není tak anonymní, panuje zde více přátelská atmosféra.

MSP jsou dynamickým zdrojem inovací, neustále testují zájem trhu o nové výrobky. Jsou hnacím motorem technického pokroku a strukturálních změn v ekonomice. Charakteristickým rysem MSP je specializace na určitou část trhu a specifický sortiment. Vyšší citlivost na požadavky trhu lze zajistit nákladově příznivou produkcí v oblasti zakázkové, kusové a malosériové. Specializace se může rovněž týkat zaměření na lokální trhy či na vytvoření specifického okruhu odběratelů. Z toho

vyplývá psychologická blízkost ke spotřebitelům a tedy i schopnost přizpůsobování se změnám trhu.

2.7.2 Nevýhody MSP

Hlavním zdrojem financování MSP je samofinancování, kdy ale vyšší osobní spotřebou či mírou zdanění kapitál neroste a financování je nedostatečné. Jinou možností financování jsou finance od podílníků, kdy však hrozí omezení podnikatele v právu samorozhodování. Nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu je bankovní a dodavatelský úvěr. Vyšší náklady na nižší objem úvěru a vyšší rizikovost půjčovatele činí tento způsob financování pro malé a střední podniky nedostupnější.

Oblast odbytu je dána převážně menšími lokálními trhy a omezeným počtem odběratelů, což zhoršuje možnosti konkurenceschopnosti. Pro malé a střední podniky je důležitý osobní kontakt s klientem.

Oblast marketingu se potýká s nedostatkem finančních prostředků na reklamu, propagaci, marketingové studie, prognózy vývoje trhu atd. v jehož důsledku je ztížena možnost ovlivnění poptávky.

V oblasti výroby, pokud se ovšem nejedná o specializované výrobky, musí MSP brát ohled na ceny rozhodujících velkých podniků, a mohou svou případnou ztrátu krýt zisky z jiných oblastí prodeje.

Nedostatek v personální oblasti je spojován s větším důrazem, který je kladen na lidský faktor. Vyžadují se všestrannější pracovní síly se znalostmi cizích jazyků a větší intenzita práce v méně příznivých podmínkách pokud jde o sociální zabezpečení, časové vytížení v závislosti na množství a velikosti zakázek.

MSP mají zpravidla méně zkušeností v oblasti daňových, správních technických, daňových a legislativních předpisů. Z tohoto důvodu mohou mít ztížený přístup k veřejným zakázkám a i vyšší náklady vzhledem k obratu.

Pojmy výhoda a nevýhoda jsou si často velmi blízké např. řídicí struktura malého a středního podniku je sice jednodušší a méně nákladnější, ale to může být zároveň doprovázeno i nižší odborností a úrovní řízení.

3 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE

Evropská unie v rámci své politiky posiluje sociální a hospodářskou soudržnost. Jejím cílem je zajistit vyvážený rozvoj evropských regionů a odstranit rozdíly při rozvoji těchto regionů. Tato politika se uskutečňuje pomocí *Strukturálních fondů*, *Kohezního fondu*, prostředků Evropské investiční banky a pomocí dalších finančních nástrojů.

Vstupem do Evropské unie Česká republika dostala možnost podílet se na využívání prostředků Strukturálních fondů. Tyto fondy jsou nástrojem regionální politiky Unie, která si klade za cíl pomoci těm regionům EU, které jsou v rámci Unie chudší, nebo čelí nějakému aktuálnímu problému (např. průmyslové restrukturalizaci či vysoké míře nezaměstnanosti). Strukturální fondy jsou primárním nástrojem k dosahování ekonomické a sociální soudržnosti tak, aby byly splněny výzvy jednotného vnitřního trhu. Zároveň pozitivně přispívají ke snižování regionálních rozdílů a ke zlepšování životního prostředí. Různou měrou se také podílejí na výstavbě infrastruktury, investují do lidských zdrojů a podporují podnikatelské prostředí. Strukturální fondy jsou spravovány Evropskou komisí a slouží k financování strukturální pomoci Společenství. Získat prostředky ze Strukturálních fondů lze prostřednictvím operačních programů, které jsou koncipované podle stanovených cílů.

Centrálním koordinátorem pro využívání fondů EU v České republice je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR). To zároveň zodpovídá za tvorbu Národního rozvojového plánu a dalších programových dokumentů na období 2007 – 2013. Přípravu dokumentů na národní úrovni připravuje Řídící a koordinační výbor (ŘKV). Výboru předsedá ministr pro místní rozvoj.

Fungování strukturální politiky Evropské unie a poskytování pomoci je postaveno na několika základních principech, které zajišťují efektivní a hospodárné využití finančních prostředků. Tyto principy jsou zakotveny v programové a právní úpravě celého procesu poskytování pomoci.

Mezi základní principy strukturální politiky, na kterých je postaveno financování jednotlivých projektů, se řadí:⁴

1. Princip koncentrace

Jedná se o úsilí co nejúčinněji využít prostředků fondů k realizaci předem stanovených cílů tak, aby nebyly rozměňovány na řadu drobnějších a méně významných akcí. Jde o snahu věnovat nejvíce prostředků do regionů s největšími problémy, pokud možno na projekty přinášející maximální užitek. Kromě většího efektu a větší viditelnosti se dosahuje také snadnějšího a přehlednějšího monitorování a kontroly.

2. Princip partnerství

Tento princip zahrnuje úzkou spolupráci mezi Evropskou komisí a odpovídající orgány na národní, regionální a místní úrovni, určenými každým členským státem pro všechny etapy přípravy a realizaci podpůrných programů. Na konkrétním rozdělení prostředků se tak podílejí samotní příjemci, tj. regiony, města, obce i soukromé subjekty, pro něž jsou prostředky určeny. Cílem je dosáhnout účasti na rozdělení finančních prostředků všech zainteresovaných stran včetně konečných příjemců. Uplatňuje se zde zásada subsidiarity a zásada rovnoprávnosti mezi muži a ženami.

3. Princip programování

Programování je definováno jako proces organizování, rozhodování a financování uskutečňovaný v řadě fází s cílem uskutečňovat na víceletém základě společnou akci Společenství a členských států zaměřenou na dosažení vytyčených cílů. Výsledkem je integrovaný programový celek uskutečňovaný v dlouhodobějším horizontu.

Tento princip klade důraz na komplexní přístup k řešení problémových regionů. Prostředky fondů jsou alokovány na základě víceletých a víceoborových programů předkládaných Evropské komisi vládou členské země, nikoliv na základě jednotlivých projektů. Na realizaci konkrétního programu se v souladu s principem koncentrace podle potřeby podílí všechny Strukturální fondy.

4. Princip doplňkovosti

Princip doplňkovosti (adicionality) zajišťuje, že financování z fondů Společenství se nevyužije jako náhrada národních strukturálních subvencí, tj. prostředky ze Strukturálních fondů EU pouze doplňují výdaje členských států. Členské státy musí poskytnout finanční informace potřebné k ověření doplňkovosti při vytváření plánů a

⁴ Kantor, Marek (2007), str. 28 – 31

pak pravidelně během poskytování pomoci, přičemž nesmí v důsledku podpory ze SF snížit vlastní výdaje, např. nelze snížit ve státním rozpočtu výdaje na dopravní infrastrukturu v důsledku podpory tohoto okruhu investic z EU.

5. Princip monitorování a vyhodnocování

Jde o průběžné sledování a vyhodnocování prováděných opatření a celkové efektivnosti vynakládaných prostředků. Cílem je včasné odhalení možných nedostatků a problémů a přijímání opatření k jejich nápravě. Před schválením projektu je vyžadováno podrobné hodnocení jeho dopadů, následuje průběžné monitorování realizace projektu a nakonec zhodnocení skutečných přínosů projektu. Význam tohoto principu se neustále zvyšuje.

Nově se stále více využívají další dva principy:

6. Princip subsidiarity

Problémy musí být řešeny na nejnižší možné úrovni, která je schopna je efektivně zajistit.

7. Princip solidarity

Tento princip prochází celkovou koncepcí politiky soudržnosti. Hospodářsky silnější členské státy přispívají prostřednictvím společného rozpočtu Evropské unie na rozvoj méně vyspělým státům, tedy na zvyšování životní úrovně a ekonomického rozvoje.

Mezi další doplňkové principy, o které se opírá strukturální politika, patří princip koordinace a harmonizace, princip integrace, princip konvergence, princip kompatibility a princip proporcionality.

3.1 Členění Strukturálních fondů

V období 2000 – 2006 využívala Evropská unie čtyři strukturální fondy, ze kterých financovala projekty k naplňování svých cílů. Byly to:

- Evropský fond regionálního rozvoje,
- Evropský sociální fond,
- Evropský zemědělský, garanční a podpůrný fond
- Finanční nástroj pro podporu rybolovu

Zaměření pomoci z každého fondu bylo stanoveno nařízením Rady.

3.1.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund – ERDF)

ERDF byl zřízen v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky k financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zaměřených na nejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností. Podporuje výstavbu silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, budování stokových systémů, inovační potenciál podnikatelů, začínající podnikatele, rozvoj a obnovu sportovních areálů využitelných pro cestovní ruch, rekonstrukci kulturních památek, výstavbu poldrů a úpravy koryt řek, využívání obnovitelných zdrojů energie, ekologickou a energeticky efektivní sanaci bytových domů, výstavbu a opravu infrastruktury pro poskytování zdravotní péče, investice do dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón, zavádění služeb elektronické veřejné správy apod.

3.1.2 Evropský sociální fond (European Social Fund– ESF)

Klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti a pro financování operačního programu z oblasti lidských zdrojů je nejstarší fond - Evropský sociální fond (ESF). Tento fond byl založen již v roce 1957. Hlavním posláním tohoto fondu je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoji trhu práce a lidských zdrojů. ESF také pomáhá členským zemím EU k dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a produktivity práce, pomáhá podporovat přístup znevýhodněných osob na trh práce a snižovat národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti.

Cíle Evropského sociálního fondu:

- 1. Zaměření podpory na rozvoj lidských zdrojů s cílem zachovat co největší počet zaměstnanců na trhu práce**
 - podpora ohrožených skupin na trhu práce (ženy, mládež, starší lidé), podpora zakládání nových firem, které vytvoří další pracovní příležitosti, podpora zdokonalování vzdělávacích systémů.
- 2. Podpora projektů na rozvoj lidských zdrojů**
 - projekty na zahájení pracovního života nebo návratu do něj, nové způsoby práce, částečné pracovní úvazky, zavádění denních dětských center, pomoc zaměstnancům – rodičům.

3. Podpora adaptačních a modernizačních systémů vzdělávání, školení a zaměstnanosti,

- rozvoj a zlepšování všeobecného a odborného vzdělávání, získávání kvalifikace nejen zaměstnanců, ale i školitelů, učitelů, rozvoj vazeb mezi pracovní sférou a školícími a výzkumnými institucemi, rozvoj zaměstnanosti a kvalifikace v oblasti nových pracovních postupů – sladění rodiny s prací, zaměstnatelnost starších zaměstnanců až do jejich odchodu do penze, pomoc při poskytování služeb příjemcům dávek (neschopným samostatného života), podpora sociálně-vzdělávacích systémů, zvyšování informovanosti a publicity.

Pro období 2007 – 2013 bude ESF také podporovat dobré fungování institucí, veřejné správy a veřejných služeb a dále např. rekvalifikaci nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež, etnické menšiny a jiné znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorbu inovačních vzdělávacích programů pro zaměstnance, začínající OSVČ, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků atd.

3.1.3 Evropský zemědělský, garanční a podpůrný fond

Fond je určen na podporu konkurenceschopnosti zemědělství. Zajišťuje rozčlenění činností ve venkovských oblastech a napomáhá osídlení těchto oblastí. Tento fond funguje od roku 1962.

3.1.4 Finanční nástroj pro podporu rybolovu

Pomocí tohoto nástroje se dosahuje rovnováha mezi přírodními zdroji sloužícími k rybolovu a jejich využíváním. Udržuje konkurenceschopnost rybářského průmyslu a znovu oživuje oblasti, které jsou závislé na rybolovu. Založen byl v roce 1994.

3.2 Fond soudržnosti (Cohesion Fund - CS)

Kohezní fond byl založen jako fond na pomoc nejméně rozvinutým členským státům. Je určený k podpoře projektů zaměřených na dopravní infrastrukturu většího rozměru (dálnice, železnice, námořní a letecká doprava) a ochranu životního prostředí. Možnost čerpat z tohoto fondu mají státy, jejichž HDP na obyvatele je nižší než 90% průměru EU.

3.3 Cíle Strukturálních fondů

Pro každé programovací období vymezuje Evropská unie cíle, na které se finanční pomoc zaměřuje. Strukturální fondy jsou využívány od roku 2000 ke sledování a dosažení tří cílů, o kterých rozhodla Evropská komise. Regiony členských zemí EU jsou rozděleny podle hospodářské a sociální úrovně na tři typy, tzv. cíle. Těmito cíli jsou:

- **Cíl 1 Podpora rozvoje zaostávajících regionů**
 - zaměřuje se na podporu zaostávajících regionů Evropské unie, ve kterých HDP na obyvatele nepřesahuje 75 % průměru HDP Evropské unie, s důrazem na strukturální změny a rozvoj regionu. Do tohoto cíle patří celá Česká republika s výjimkou hlavního města Prahy. V rámci tohoto cíle je možné čerpat prostředky ze všech strukturálních fondů.
- **Cíl 2 Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací**
 - do tohoto cíle jsou zařazeny všechny průmyslové, venkovské a městské oblasti, ve kterých dochází k hospodářským a sociálním změnám v sektoru průmyslu a služeb. Dále sem patří venkovské oblasti, které upadají kvůli útlumu zemědělství a nedostatečné ekonomické diversifikace, městské oblasti s nedostatkem ekonomických aktivit a oblasti, které jsou závislé na rybolovu procházející depresí. Je zde začleněno část území hlavního města Prahy. V rámci tohoto cíle lze čerpat prostředky pouze z ERDF.
- **Cíl 3 Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání**
 - cílem je rozvíjet aktivity týkající se lidských zdrojů. Pomoc je zaměřena na modernizaci systémů vzdělávání, odborné přípravy a zaměstnanosti a směřuje do těch regionů, které nespádají do Cíle 1. V České republice patří do tohoto cíle celé území hlavního města Prahy. V rámci Cíle 3 lze využít prostředky pouze z Evropského sociálního fondu.

3.4 Postup programování

Realizace politiky soudržnosti se provádí prostřednictvím programování, které spočívá v rozdělování finančních prostředků unie na základě víceletých rozvojových programů. Strukturální fondy podporují rozvojové programy, nepřispívají k financování jednotlivých akcí. Rozvojové programy se člení na priority, programy a opatření s jednotlivými vlastními rozpočty.

Úvodní fází k přípravě využití finanční pomoci je vytvoření základních programových dokumentů. Dokumenty jsou vzájemně provázány a platí, že dokument pro vyšší úroveň je rozvíjen dokumenty pro nižší úroveň. Evropská komise jako první krok vydala předpis, který vymezuje oblast strukturální pomoci. Poté sestavila seznam regionů vhodných pro Cíl 1 a pro Cíl 2 a rozdělila celkový rozpočet mezi jednotlivé země Evropské unie.

Další krok náležel členským státům. Příslušné orgány států vypracovaly programové dokumenty a poté je zaslaly Evropské komisi. Každý členský stát s Komisí vyjednával o obsahu a finančních plánech svých programových dokumentů, které pak Evropská komise schválila. Vyústěním je smlouva mezi Evropskou komisí a členským státem. Po schválení dokumentů se začalo s realizací projektu.

U České republiky se postupovalo následujícím způsobem:

1. V první řadě byl vypracován Národní rozvojový plán 2004 – 2006.
2. Na základě Národního rozvojového plánu formuluje Evropská komise ve spolupráci s členským státem Rámec podpory společenství, který má charakter smlouvy mezi Evropskou unií a konkrétním státem přijímajícím podporu ze strukturálních fondů.
3. Členský stát na základě schváleného Rámce podpory společenství předkládá jednotlivé operační programy.

4 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND – VÝZNAMNÝ FINANČNÍ NÁSTROJ PRO SPOLUFINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Evropský sociální fond (dále jen ESF) je jedním ze čtyř strukturálních fondů. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Objem finančních alokací⁵ z ESF pro ČR na programovací období 2004 – 2006 činil 456,98 milionů EUR.

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, Nadace rozvoje občanské společnosti, Magistrát hlavního města Prahy, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

Programy, které umožňovaly čerpání finančních prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů pro období 2004 – 2006 v České republice a hlavním městě Praze byly:

- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro cíl 3 pro Prahu (JPD3)
- Program Iniciativy Společenství EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP)

⁵ Alokace je objem finančních prostředků určený pro konkrétní oblast podpory nebo prioritní osu v rámci operačního programu. Alokací se dle kontextu rozumí též množství finančních prostředků určených pro daný stát, pro příslušný cíl regionální politiky nebo pro určitý operační program.

4.1 Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Operační program Rozvoj lidských zdrojů (dále jen OP RLZ) tvořil základ pro realizaci podpory z ESF v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2004 – 2006.

Globálním cílem OP RLZ bylo dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.

Souběžně s řešením problematiky rozvoje lidských zdrojů byly v OP RLZ uplatňovány také čtyři průřezové politiky celospolečenského významu, tzv. horizontální témata, jejichž prostřednictvím docházelo k propojení všech specifických i globálních cílů napříč celým programem.

Horizontální témata, nebo principy jsou:

- Rovné příležitosti,
- Udržitelný rozvoj,
- Informační společnost
- Podpora místním iniciativám.

Jednou z cest, jak dosáhnout těchto cílů, je účelné využití finanční pomoci, kterou členskými zeměmi nabízí EU.

OP RLZ vymezuje celkem 4 priority a 10 opatření, které svým rozsahem pokrývají následující oblasti:

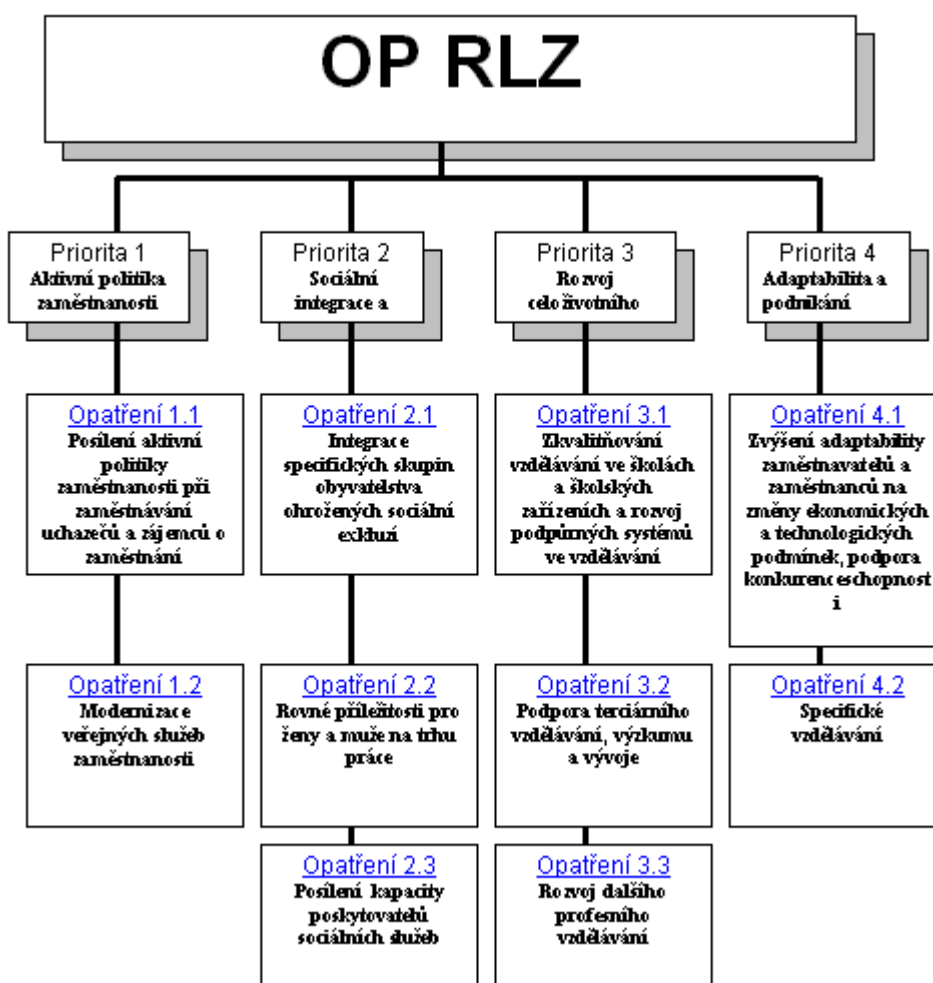
- Aktivní politiku zaměstnanosti,
- Integraci specifických skupin ohrožených sociální exkluzí (sociálním vyloučením),
- Rovnost příležitostí pro muže a ženy na trhu práce,
- Rozvoj celoživotního učení a zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek.

4.1.1 SWOT ANALÝZA Priorit 1 – Aktivní politika zaměstnanosti a 4 – Adaptabilita a podnikání OP RLZ

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><i>Trh práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustavený mechanismus opatření a nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti ▪ Aktivní činnost úřadů práce při řešení nezaměstnanosti a získané zkušenosti z implementace aktivní politiky zaměstnanosti ▪ Vysoká ekonomická aktivita obyvatelstva <p><i>Adaptabilita a podnikání</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příliv přímých zahraničních investic ▪ Rychlý rozvoj samostatného podnikání a sílící postavení malých a středních podniků ▪ Příznivé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu ▪ Fungující národní síť středisek EVVO a potenciál NNO v této oblasti 	<p><i>Trh práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst podílu dlouhodobě nezaměstnaných a přetrvávání regionálních rozdílů ▪ Nedostatečná vazba školského systému a obsahu vzdělávání na potřeby trhu práce ▪ Nedostatečná vazba školského systému a obsahu vzdělávání na potřeby trhu práce ▪ Nedostatečný podíl pružných (alternativních) forem organizace práce <p><i>Adaptabilita a podnikání</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízká odborná úroveň managementu v oblasti malých a středních podniků ▪ Nedostatečná úroveň zavádění nových technologií a obtížný přístup k informačním technologiím ▪ Málo rozvinuté podnikatelské služby včetně poradensko-vzdělávacích služeb ▪ Nedostatečná provázanost výzkumu a vývoje s praxí a nízké zapojení VŠ do výzkumu a vývoje ▪ Nedostatečná kvalita služeb cestovního ruchu ▪ Nedostatečná informovanost o principech udržitelného rozvoje
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p><i>Trh práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinace státní politiky zaměstnanosti prostřednictvím Národních akčních plánů zaměstnanosti ▪ Prohloubení spolupráce se sociálními a regionálními partnery ▪ Využití dosavadních společných projektů 	<p><i>Trh práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nerozvinutost poradenských a informačních systémů a služeb podporujících zaměstnanost ▪ Nedostačující příležitosti pro zaměstnání starších občanů (nad 50 let) ▪ Snižující se počet volných pracovních míst

<p>"meziresortního" charakteru k vytváření společných nástrojů, které umožní vstoupit i dosud opomíjeným skupinám lidí na trh práce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití kapacity pracovních příležitostí, kterou nabízí terciární sektor ▪ Využití interních informačních systémů Správy služeb zaměstnanosti ▪ Zvyšování ekonomické aktivity věkově starších občanů ▪ Posílení mobility pracovní síly a její motivace <p><i>Adaptabilita a podnikání</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrace vědeckých, vzdělávacích a výrobních kapacit pro zvýšení inovační aktivity ▪ Poptávka po pracovní síle v odvětvích s růstovým potenciálem a vyšší přidanou hodnotou ▪ Stabilizace průmyslových podniků po dokončení restrukturalizace ▪ Impuls k tvorbě strategických dokumentů místních Agend 21 ▪ Potenciál k růstu nových pracovních příležitostí v sektoru cestovního ruchu ▪ Nárůst malého a středního podnikání ▪ Rychlejší růst hrubého domácího produktu ve srovnání s EU ▪ Zařazování environmentální výchovy do vzdělávacích programů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stárnutí populace vlivem demografického vývoje <p><i>Adaptabilita a podnikání</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturální deformace a pomalý průběh restrukturalizace některých průmyslových podniků ▪ Pokračující zaostávání ČR za vyspělými zeměmi v oblasti podpory V a V ▪ Ztráta konkurenceschopnosti, nezlepšili se kvalita služeb ČR ▪ Nedostatečně rychlé odbourávání informační negramotnosti
--	--

Obrázek č. 1: Rozdělení priorit a opatření v programu OP RLZ



Zdroj: www.strukturalni-fondy.cz

Finanční pomoc OP RLZ byla zaměřena pro tyto cílové skupiny:

1. Jednotlivci:

- Uchazeči o zaměstnání, osoby dlouhodobě nezaměstnané a ohrožené nezaměstnaností;
- Absolventi škol a mladiství, lidé se zdravotním postižením, lidé nad 50 let věku, osoby bez kvalifikace nebo s nízkou rovní kvalifikace, lidé pečující o členy rodiny;
- Matky s malými dětmi, matky samoživitelky, nezaměstnané ženy, ženy ohrožené nezaměstnaností, ženy se základním vzděláním nebo bez vzdělání, ženy v předdůchodovém věku;

- Osoby sociálně znevýhodněné, migranti, azylanti, etnické menšiny, děti a mládež pocházející ze sociálně znevýhodněného prostředí či pobývajících v zařízeních pro ústavní a ochrannou výchovu;
- Žáci a studenti ZŠ, SŠ, VOŠ, zájemci o další studium na SŠ a VOŠ, učitelé, ředitelé škol, odborní pracovníci ve školství, výchovní poradci;
- Zaměstnanci, zaměstnavatelé a zájemci o zahájení podnikání.

2. Organizace a instituce:

- Orgány služeb zaměstnanosti, spolupracující organizace a jejich pracovníci;
- Poskytovatelé sociálních služeb, pracovníci sociálních služeb, dobrovolníci;
- Organizace vytvářející osvětové programy, ženské organizace;
- Nevládní neziskové organizace;
- ZŠ, SŠ, VOŠ, školská zařízení organizace MŠMT, vzdělávací a poradenské instituce;
- VŠ, instituce výzkumu a vývoje;
- Orgány státní správy, kraje a obce, veřejné instituce, profesní sdružení, zástupci zaměstnavatelů, asociace zaměstnavatelů, organizace sociálních partnerů;
- Podniky, zvláště malé a střední.

O finanční pomoc v rámci OP RLZ mohly žádat:

1. Nepodnikatelské subjekty:

Žádost mohly podat obce, svazky obcí, kraje, organizace zřizované obcemi nebo kraji, organizační složky státu a jimi zřizované organizace a nestátní neziskové organizace.

2. Podnikatelské subjekty:

Fyzické nebo právnické osoby podávající žádost v rámci grantových schémat, které musí doložit svou právní subjektivitu.

4.2 Jednotný programový dokument pro Cíl 3

Program byl určen pouze pro hlavní město Prahu. Hlavním cílem tohoto programu byl efektivní trh práce založený na kvalifikované pracovní síle, konkurenceschopnosti zaměstnavatelů, využití výzkumně-vývojového potenciálu regionu, sociální integraci ohrožených skupin a rovnosti příležitostí při respektování zásad udržitelného rozvoje.

4.3 Iniciativa společenství EQUAL

Iniciativa společenství EQUAL se od hlavních forem pomoci z ESF (Operačního programu pro Cíl 1, Jednotného programového dokumentu pro Cíl 3) liší tím, že se realizuje na celém území všech členských států, tj. jak na území pokrytých Cílem 1 (regiony s HDP/obyvatele < 75% HDP/obyvatele EU), tak pokrytých Cílem 3 (ostatní regiony).

Iniciativa společenství EQUAL podporuje na celém území EU mezinárodní spolupráci při vývoji a prosazování nových nástrojů boje se všemi formami diskriminace a nerovnostmi na trhu práce. Cílem Iniciativy je tedy vyvinout a prosadit nástroje na podporu znevýhodněných skupin občanů (dlouhodobě nezaměstnaných, nedostatečně kvalifikovaných, absolventů škol, starších občanů, osob se zdravotním postižením, etnických menšin apod.), kteří se mohou setkat s diskriminací či nerovným zacházením.

4.4 Společný regionální operační program

Cílem Společného regionálního operačního programu (dále jen SROP) bylo především dosažení trvalého hospodářského růstu i růstu kvality života obyvatel regionů prostřednictvím nových ekonomických aktivit s důrazem na tvorbu pracovních míst v regionálním i místním měřítku, na zlepšení kvality infrastruktury a životního prostředí, na všeobecný rozvoj lidských zdrojů a na prohlubování sociální integrace.

5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE – NEZBYTNÝ PŘEDPOKLAD PRO PŘÍPRAVU A REALIZACI PROJEKTŮ V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Velice často se lze u manažerů malých a středních podniků, stejně jako u vedoucích pracovníků ve veřejném sektoru a manažerů neziskových organizací setkat s názorem, že tvorba personální strategie není nutná. Naopak se v mnoha případech stává přítěží, neboť brání flexibilitě. Pro velkou řadu organizací představuje personální strategie určitou hrozbu, neboť její realizace je spojena s řadou úkolů, na které organizacím nestačí zdroje.

V dnešní bouřlivé době však i pro malé a střední podniky vzrůstá riziko, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu. Uvědomování si této hrozby by mělo být pro manažery těchto podniků výzvou a jedním z důvodů, proč se zabývat problematikou vytváření personální strategie. Její výhoda je jednoznačná a pragmatická, neboť dává odpověď na otázku zda máme správné lidi na správných místech.

5.1 Personální strategie a personální politika

Jedním z předpokladů úspěšnosti organizace je úzké propojení její strategie v nejširším slova smyslu a personálního řízení. Strategické personální řízení je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Personální strategie představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo, respektuje i vnější vlivy (dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav na trhu práce, hodnotovou orientaci apod.).

Personální politika pak jako soubor zásad, metod a nástrojů, realizuje v praktické řídicí činnosti koncepční záměry vyplývající z personální strategie a stává se nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků.

Strategické personální řízení organizace logicky vychází z obecného strategického řízení a hledá odpověď na níže uvedené otázky:

1. Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace v budoucnu dosáhnout?
2. Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
3. Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě poněkud konkretizují:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

Aby strategické personální řízení přineslo podniku užitek, mělo by mít následující charakteristiky:

1. Je proaktivní

Dívá se dopředu, rozvíjí vize organizace a s předstihem identifikuje potřebu lidských zdrojů k jejich dosažení.

2. Je v souladu s cíli organizace

Napomáhá dosažení strategických cílů organizace prostřednictvím kvalitních lidských zdrojů a know-how.

3. Podporuje kritické myšlení

Napomáhá prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků, často ovlivněných svými názory a zkušenostmi, v rozvoji kritického myšlení, a tím vytváří příznivé podmínky pro tvorbu strategie, která je flexibilní a pružně reagující na změny v makro i mikroprostředí organizace.

4. Identifikuje mezery mezi současnou situací a budoucí vizí

Napomáhá organizaci v identifikování mezery mezi „kde jsme teď“ a „kde chceme být zítra“.

Z uvedeného vplývá nutnost posilovat strategické přístupy v řízení lidských zdrojů, protože kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických (dlouhodobých) principů při jeho formování, které se však při střetu s každodenní ekonomickou realitou, zejména na nižších úrovních řízení, mohou dostávat do rozporu s krátkodobými aktuálními požadavky systému řízení. Personální strategie tedy musí být odrazem těchto změn.

Pro úspěšné formulování strategie řízení lidských zdrojů a její následnou implementaci je nezbytná podmínka existence podnikové kultury, jež podporuje management změny.

6 PROJEKTOVÝ CYKLUS – JEDNOTLIVÉ FÁZE TVOBY PROJEKTU V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každý projektový cyklus prochází následujícími fázemi:

6.1 Identifikace a příprava

Na začátku každého projektu musí stát jasný záměr a konkrétní představa o realizaci.

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko životního cyklu projektu. Podněty pro tyto příležitosti přináší neustálé sledování vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Vytvořením SWOT analýzy dojde k vyjasnění jednotlivých příležitostí.

Příprava projektu vychází ze zhodnocení příležitostí, na základě kterých je vypracována strategie a následně priority. Priority se pak transformují do konkrétních aktivit. Jedná se především o vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu, zpracování projektové dokumentace a získání technologie, realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů, získání a výcvik personálu apod.

Nezbytné je ověřit si shodu záměru projektu a jeho klíčových parametrů s prioritními cíli programů realizovaných v rámci ESF.

Rizika přípravy projektu:

Přípravná fáze projektu rozhoduje především o tom, zda se projekt bude realizovat, či zda zůstane pouze „na papíře“. Příprava projektu je proces, který klade vysoké nároky na přesnost, komunikaci, spolehlivost a odbornou zdatnost. Mezi největší rizika této fáze ředíme především:

- Podcenění časové náročnosti přípravy
- Špatné nebo nedostatečné informace o dotačním programu
- Výběr nekvalitního zpracovatele
- Podcenění odpůrců projektu (možná blokáce investiční akce vlivem zdržení či nevydání např. stavebního povolení)

- Snaha vyhovět hodnotícím kritériím i za cenu přijetí nereálných závazků (Honba za body nesmí skončit v nereálných závazcích, jichž není schopen žadatel dosáhnout)
- Tvůrce myšlenky zůstane stranou příprav a realizace (přirozený tahoun, nenechá projekt padnout)

6.2 Posouzení

Posouzení zahrnuje předložení projektové dokumentace hodnotitelské komisi. Pro všechny typy projektů jsou stanovena výběrová kritéria, kterým se přisuzuje určitá váha. Tato kritéria jsou zachycena v následující tabulce:

Tabulka č. 4: Výběrová kritéria pro posouzení projektu

Kritérium	Váha
1. Zdůvodnění projektu	30 %
2. Cílová skupina	15 %
3. Realizace projektu	16 %
4. Výsledky a výstupy	14 %
5. Horizontální témata	10 %
6. Specifické požadavky	15 %
Celkem	100 %

Pramen: PAVLÁK, M. Lidské zdroje a fondy EU. Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Ad 1. U zdůvodnění projektu se hodnotí zdůvodnění potřebnosti projektu, vazba na strategické dokumenty a samozřejmě přínos pro cílovou skupinu. U hodnocení se klade důraz vysvětlení, proč je nutné realizovat projekt vzhledem k potřebám a nedostatkům cílových skupin zjištěných v příslušné oblasti, jestli a do jaké míry je projekt v souladu s vládní, státní nebo národní strategií, politikou a programy v oblastech rozvoje lidských zdrojů, jaký dopad bude mít projekt na cílovou skupinu a jak pomůže vyřešit její problémy.

Ad 2. U cílové skupiny se hodnotí její zapojení a přiměřenost. Hodnotí se reálnost projektu s ohledem na velikost cílové skupiny, způsob identifikace cílové skupiny, znalost jejích problémů, zda jsou počty příjemců přiměřené, zapojení partnerů, způsob

práce s cílovou skupinou, zda je žadatel nebo jeho partneři schopni cíle projektu splnit, zda žadatel uskutečnil analýzu cílové skupiny s ohledem na rovné příležitosti.

Ad 3. V rámci realizace projektu se při hodnocení klade důraz na klíčové aktivity a stadia realizace, monitorování projektu, předchozí zkušenosti žadatele s řízením obdobných projektů, udržitelnost projektu a publicita. Hodnotí se fáze projektu a klíčové aktivity, plánování a realizace, způsob monitorování a hodnocení realizace v průběhu projektu a v okamžiku dokončení projektu, stanovení hodnocení schopných ukazatelů pro kvalitu řízení projektu, zkušenosti žadatele s řízením obdobných projektů, využívání loga ESF a propagace projektu, další zdroje financování, soběstačnost projektu do budoucna apod.

Ad 4. U výsledků a výstupů se hodnotí výsledky a výstupy projektu a jejich zajištění. V rámci hodnocení je to počet osob, které získá zaměstnání, kvalifikaci nebo kvalitnější zaměstnání, jak se zvýší zaměstnanost cílové skupiny, jakým způsobem bude dosaženo navrhovaných výsledků a výstupů, případná existence plánu v případě nedosažení plánovaných výsledků případně výstupů, jaké jsou možné problémy při realizaci projektu a jak mohou být řešeny. Výsledky a výstupy jsou hodnoceny i s ohledem na jejich přispění k principu rovných příležitostí.

Ad 5. V rámci horizontálních témat se hodnotí rovné příležitosti, udržitelný rozvoj, informační společnost a podpora místním iniciativám. Hodnotí se, jaký dopad bude mít projekt na muže a ženy, etnické menšiny, osoby se zdravotním postižením, případně další skupiny ohrožené vyloučením, jaký vztah má projekt k životnímu prostředí, kroky k omezení negativních vlivů na životní prostředí, používání informačních technologií, jejich přiměřenost ke znalostem cílové skupiny a jejich budoucí přínos, zapojení místních partnerů do plánování a realizace projektu, v jaké míře projekt reaguje na místní potřeby a jak projekt místní iniciativy podporuje.

Ad 6. U specifických požadavků se hodnotí požadavky na projekt, které zadává vyhlášovatel. Jsou to specifické regionální a sektorové požadavky na projekt.

Projekt způsobilý k financování z ESF musí získat v hodnocení minimálně 65 bodů a více. Projekt s méně než 65 body bude vyhodnocen jako nedostačující a bude vyřazen. O vyřazení projektu nebo neposkytnutí finanční podpory může být učiněno také z následujících důvodů:

- obdržení žádosti po konečném termínu pro předkládání žádostí;

- žádost je neúplná nebo nevyhovuje předepsaným formálním požadavkům;
- žadatel nebo jeho partner (partneři) nejsou oprávněni k poskytnutí finanční pomoci;
- projekt není oprávněn k poskytnutí finanční pomoci z důvodu delší doby trvání projektu než je povoleno výzvou, z důvodu požadovaného vyššího příspěvku než je přípustné maximum nebo nekrytí navrhované činnosti příslušným programem;
- projekt má negativní dopad na některé z horizontálních témat.

Rozhodnutí o vyřazení žádosti nebo neposkytnutí finanční pomoci je konečné. Na poskytnutí nevratné finanční pomoci/dotace není právní nárok.

6.3 Realizace

V případě odsouhlasení projektu hodnotitelskou komisí dochází k jeho realizaci. Úspěšní žadatelé musí zahájit realizaci projektu do 30 dní po doručení rozhodnutí o poskytnutí finanční podpory nebo po podpisu smlouvy o financování projektu. Ukončení projektu je také stanoveno a to do doby stanovené rozhodnutím o poskytnutí dotace nebo smlouvou o financování projektu, nejdéle do 24 měsíců, nejpozději do 31. prosince 2008.

Rizika realizace projektu:

V rámci uskutečňování projektu by neměly být podceněny situace, které ovlivňují úspěšné ukončení projektu. Zatímco ve fázi příprav projektu měla rizika především subjektivní charakter, ve fázi uskutečňování projektu přicházejí i situace, které ovlivňují úspěšné ukončení projektu a realizátor je často nedokáže předvídat či přímo ovlivnit. Mezi tato rizika zejména patří:

- *nespolehliví partneři* – v případě partnerů hrozí nebezpečí, že partner může být nespolehlivý a svůj závazek nesplní nebo splní nesprávně. Realizátor projektu by měl mít pro tyto situace připraveno alternativní řešení.
- *špatně provedené výběrové řízení dodavatele* – podcenění této části může mít velmi silný dopad. Proto je třeba věnovat velkou pozornost výběrovým řízením a nedopustit se sebemenší chyby.
- *nereálně stanovený rozpočet* – tato chyba má základ již v přípravné fázi, kdy mohlo dojít k podcenění cenových kalkulací. Další zdrojem tohoto problému

může být i prudký nárůst cen prací, materiálu nebo služeb. To samozřejmě nelze ovlivnit, proto by se mělo v rozpočtu projektu počítat s určitou rezervou.

- *nedodržení smlouvy* – toto riziko lze omezit. Obvykle se nejedná o úmyslné porušování smlouvy, ale o nepozorné čtení všech paragrafů smlouvy.
- *časté změny v realizačním týmu* – u realizace projektu je velmi důležité udržovat kontinuitu. Jestliže dochází k časté výměně osob odpovědných za realizaci projektu, zvyšuje se riziko chyb, které jsou způsobeny nedostatečným přenosem informací. Mnoho času se ztrácí zejména při přebírání funkce a uvedením do problému.
- *nečekané události* – situace, které je velmi obtížné předvídat a předcházet jim. Může se jednat o např. živelné katastrofy či kriminální činy. Tyto mohou výrazně ohrozit projekt, ale lze se jim bránit prevencí ve spojení s pojištěním.

6.4 Monitorování a hodnocení

Tyto činnosti jsou součástí provozní fáze. Provozní fáze projektu nastává po proplacení poslední splátky dotace. K monitorování projektu dochází ex ante (před zahájením projektu), dále pak během projektového období a nakonec ex post (po skončení projektu). Hodnocení projektu má význam především tehdy, chce-li podnik projekt restrukturalizovat v následujícím období. I v této fázi je projekt pod drobnohledem ze strany vyhlášovatele programu a případné významné odchylky od původního záměru mohou způsobit, že projekt neprokáže dlouhodobou udržitelnost.

Rizika provozní fáze projektu:

- nadhodnocené nebo chybně spočítané výsledky a dopady projektu – někdy se tak děje s cílem vylepšit projekt a získat výhodu při hodnocení a výběru. Jindy se může jednat o nesprávný odhad nákladů v provozní fázi. V závažných situacích může dojít k vrácení části dotace.
- personální změny v týmu – ne vždy je možná personální kontinuita mezi všemi projektovými fázemi. Čím jsou změny častější, tím se to stává větším rizikem pro projekt. Zvýšené riziko nastává při změně hlavní odpovědné osoby, neboť výsledky záleží na postoji nové osoby k projektu.

- problémy v jiných aktivitách konečného uživatele – jestliže se realizátor dostane do potíží v jiných svých aktivitách, může to ohrozit vše ostatní. Obrana je velmi obtížná a spočívá v časně prevenci před problémy.

6.5 Typy projektů v rámci OP RLZ

Pomoc z ESF se odvíjí od potřeb v jednotlivých oblastech. Proto první otázka, nad kterou se při přípravě projektů je třeba zamyslet, je, komu pomoc prospěje a pomůže. S cílovou skupinou se doporučuje mít dostatečné zkušenosti a znát její prostředí a problémy. Cílovou skupinou mohou být jednotlivci i skupiny. Pomáhat jim lze přímo nebo nepřímo, tedy zprostředkovaně. Projekty lze realizovat na různých úrovních. Buď na národní úrovni, nebo na regionální. Od úrovní pomoci se odvíjí různé typy projektů.

V rámci OP RLZ mohly být realizovány tři základní typy projektů:

- grantové - předkládané v rámci grantových schémat na základě výzvy k podávání žádostí a oznámení administrátora grantového schématu a zaměřeny zejména na cílové skupiny jednotlivců, případně organizací,
- národní - založené na přímém přidělení prostředků programu na realizaci nebo k doplnění národních politik a programů, projekty předkládá výhradně konečný příjemce – a subjekt s kompetencí k implementaci národních politik a programů,
- systémové - založené na přímém přidělení prostředků programu na rozvoj národních politik a programů a na modernizaci – rozšíření kapacity a kvality nabídky veřejných služeb, projekty předkládá výhradně konečný příjemce - subjekt s kompetencí k rozvoji národních politik a programů v dané oblasti.

Přímé přidělení je postup výběru projektů jehož bylo použito pro přidělení finančních prostředků na národní a systémové projekty, kde jsou prostředky Evropského sociálního fondu používány jako dotace pro naplňování konkrétního opatření státní politiky, např. aktivní politika zaměstnanosti, rozvojové vzdělávací programy apod. Pro tyto projekty provádí hodnocení kvality, které je podmínkou přijetí projektu Zprostředkující subjekt nebo Řídící orgán.

Výzva k podání žádosti je takový systém výběru, který byl použit pro přidělování prostředků na realizaci grantových projektů na základě otevřené výzvy

s jasně stanovenými podmínkami účasti. Výzvu k předkládání projektů vyhlásí Zprostředkující subjekt nebo Konečný příjemce pro grantové schéma. Grantové schéma může být realizováno až po schválení Řídícím orgánem nebo Zprostředkujícím subjektem.

Globální grant je zjednodušené grantové schéma, které bylo použito pro přidělování finančních prostředků na realizaci malých projektů na základě výzvy s jasně stanovenými podmínkami účasti. Cílem je umožnění přístupu k prostředkům OP RLZ takovým nestátním neziskovým organizacím, které mají potenciál k plnění cílů a ukazatelů opatření, ale nemají natolik vyvinuté kapacity, aby se o tyto prostředky mohly ucházet v rámci standardních a složitějších mechanismů, které jsou platné pro hlavní proud OP RLZ. Formuláře jsou proto jednodušší. Výzvu k předkládání projektů ve zjednodušené formě vyhlásí Zprostředkující subjekt, v tomto případě tedy Nadace rozvoje občanské společnosti.

6.6 Desatero úspěšného projektu

1. Kdo může žádat

Žadatelé oprávněnými k předkládání návrhů projektů mohou být jak fyzické osoby, tak právnické osoby splňující následující podmínky:

- sídlo v České republice
- přímá odpovědnost za přípravu a řízení projektu (nesmí působit jako prostředník)

2. Mít jasnou představu o tom, co chci realizovat

Žadatel musí vědět, jaký projekt chce realizovat, proto si svůj projektový záměr pečlivě promyslet. Záměr je úvodní fází jeho přípravy. Identifikujeme tak nějaký problém, nedostatek, potřebu nebo zájem a chceme jej řešit či naplnit pomocí projektového přístupu. Projekt lze charakterizovat jako soubor aktivit, jejichž realizací v určeném časovém období dosáhneme požadovaného cíle. Záměr projektu je velmi dobře popsat. Popis by se měl skládat z charakteristiky problému, který projekt řeší, cílových skupin, kterých se projekt týká nebo bude na ně zaměřen, cílů, tedy co bude výsledkem a chceme toho dosáhnout a v neposlední řadě také strategie, postupů a metod směřujících k dosažení cílů.

3. Jakých cílů chci dosáhnout

S jasnou představou o projektu úzce souvisí cíle, kterých chce žadatel dosáhnout. Je nutné, aby si tyto cíle vytyčil a aby věděl, jakou cestou jich dosáhne.

4. Prostudovat si Programový dodatek

Programový dodatek každého programu podrobně charakterizuje jednotlivé cílové skupiny a oblasti pomoci ESF. Důkladné prostudování pomůže ujasnit myšlenky.

5. Nevymýšlet nemožné, pohybovat se v mantinelech realizovatelnosti

Žadatel by měl zvážit své časové a odborné možnosti v souvislosti se seznámením s nároky a požadavky příslušného programu.

6. Být v souladu s právem ČR a EU

Programy ESF v České republice se řídí legislativou EU, ale samozřejmě i ČR. Je důležité brát tuto legislativu v projektech v úvahu.

7. Nebát se získat informace, ptát se a konzultovat

Konzultace a rady nejsou brány jako obtěžování Řídících orgánů, neboť takto vznikne kvalitnější projekt. Tato činnost je bezplatná. Aktualizované informace lze získat na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR www.mpsv.cz. Projekt předložený v rámci určitého opatření, který byl zamítnut, může být vhodný pro financování z jiného opatření. Proto je důležité projekt projednat s vedoucím programu, neboť kompetentní osoby pomohou žadatelům při identifikaci vhodného opatření.

8. Dodržet podmínky výzvy

Ve výzvě jsou přesně definovány podmínky podávání přihlášek. Je důležité dodržení všech uvedených náležitostí.

9. Nepodceňovat povinné přílohy a jejich formát

Je potřeba dodržovat formální úpravu přihlášky a nezapomenout na všechny povinné přílohy k přihlášce.

10. Dávat pozor na dodržování termínů

Termíny je třeba vždy striktně dodržovat, v případě jejich nedodržení je projekt vystaven neúspěchu. Je důležité, vymežit dostatek času na stihnutí všech náležitostí.⁶

⁶ Zpracováno dle PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU. Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

7.1 Základní informace

Název společnosti: VAŠSTAV, s.r.o.

Sídlo: Staňkova 103/18, 602 00 Brno

IČ: 46964541

DIČ: CZ46964541

Plátce DPH: Ano

Základní kapitál: 15 620 000 Kč

www.vasstav.cz

Společnost VAŠSTAV, s.r.o. je ryze českou firmou působící na trhu od roku 1992. Je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 6656.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele:

- Jednatel a odpovědný zástupce:

Bc. Ing. Pavel Vašíček, MBA

Ředitel společnosti

- Jednatel:

Ing. Petr Vašíček

Výrobní ředitel

Předmětem podnikání společnosti VAŠSTAV, s.r.o. jsou:

- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- činnost technických poradců ve výstavbě
- velkoobchod
- maloobchod se smíšeným zbožím
- specializovaný maloobchod
- správa a udržování nemovitostí
- realitní činnost

- hostinská činnost
- ubytovací služby
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužící regeneraci a rekondici
- masérské služby
- směnárenská činnost

7.2 Historický vývoj společnosti VAŠTAV, s.r.o.

Společnost se od roku 1992 velmi rychle rozvíjela a v současné době zaměstnává cca 120 zaměstnanců a roční obrat se pohybuje kolem 200 mil. Kč. Zabývá se zakázkami pozemního stavitelství, tj. výstavbou bytů, rekonstrukci objektů, škol, úřadů, nemocnic a podobných zařízení.

Mezi další aktivity společnosti patří realitní činnost. Společnost nabízí ve vlastních nemovitostech k dlouhodobému pronájmu byty v Brně velikosti od 1+kk až po 4+kk. Tyto byty jsou situovány v blízkosti centra na ulicích Porhajmova, Sekaninova, Fišova, Francouzská a Hálkova.

Mimo pronájmu bytů společnost také nabízí pronájem nebytových prostor s parkovacím stáním v sídle své firmy na ulici Staňkova v Brně. Mimo tyto aktivity společnost působí jako developerská firma.

Společnost již sama uskutečnila několik developerských projektů jako je např. bytový dům na ulici Sekaninova, Kovařicova nebo Staňkova a výstavba rodinných domů v Sokolnicích. Veškeré činnosti týkající se projektů – příprava projektu, samotná realizace projektu, financování, marketing, podpis smluv s budoucími majiteli a následný převod bytů do osobního vlastnictví, si firma zajišťuje sama.

K dalším aktivitám společnosti patří také desetileté provozování hotelu IRIS na Jižní Moravě. Hotel se nachází ve známé vinařské obci Pavlov a je obklopen vinicemi a vinnými sklepy. Okolní krajina je velmi vhodná pro milovníky turistiky a cykloturistiky. V blízkém okolí hotelu se nachází mnoho zajímavých historických památek. Hotel je uzpůsoben pro pořádání školení, obchodních jednání nebo společenských akcí firemního i osobního rázu.

7.3 Principy řízení organizace

Vedení společnosti VAŠSTAV, s.r.o. se s plnou zodpovědností hlásí k zabezpečování integrovaného systému řízení. Tento systém tvoří ve společnosti systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001, systém ochrany životního prostředí podle EN ISO 14001:2004 a systém bezpečné práce OHSAS 18001:1999. Kvalitou všech vykonávaných činností a procesů chce firma dlouhodobě zajistit svou konkurenceschopnost a prosperitu v zájmu zákazníků, zaměstnanců a vlastníků a současně přispívat k rozvoji celého regionu.

Vizí a cílem společnosti je být spolehlivým dodavatelem stavebních prací a vycházet vstříc požadavkům zákazníků na rozsah, objem, kvalitu a termín stavebních prací. Společnost trvale uplatňuje moderní technologická řešení staveb. Dalším cílem společnosti je komplexní, kvalitní a rychlá péče o svěřené objekty a spokojenost zákazníků ve stravovacích a ubytovacích prostorech hotelu IRIS v Pavlově.

Nezbytným standardem je pro společnost trvalé zlepšování environmentálního profilu firmy a snížení pracovních rizik při rozvíjení její činnosti. Společnost zlepšuje ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů, předchází znečištění životního prostředí, dodržuje hygienické aspekty při realizaci činnosti a zakázek, bezpečnost práce na pracovištích, zajišťuje a vyžaduje dodržování právních požadavků, kterým organizace podléhá, a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům a pracovním rizikům.

V rámci svých kompetencí se management spolu se zaměstnanci podílí na trvalém rozvoji integrovaného systému a plní povinnosti managementu při naplňování požadavků norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Stanovení cílů, programů a cílových hodnot v rámci jednotlivých oddělení a jejich pravidelné hodnocení je základní metodou efektivního řízení. Společnost věnuje velkou pozornost dalšímu vzdělávání a proškolení zaměstnanců.

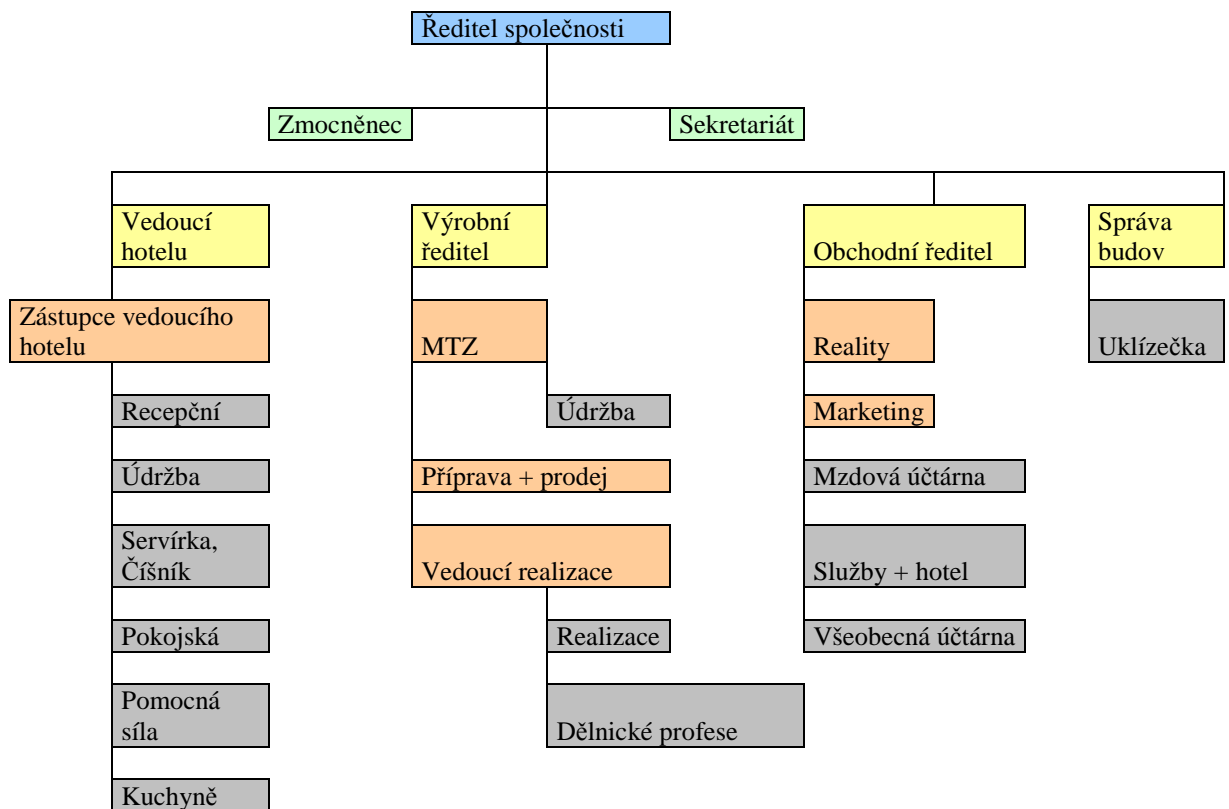
Společnost se při své činnosti řídí následujícími zásadami:

- vedení a řídicí zaměstnanci společnosti jsou při zlepšování integrovaného systému příkladem všem ostatním zaměstnancům
- každý zaměstnanec průběžně reaguje na připomínky zákazníků a spolupracovníků
- každý nese odpovědnost za kvalitu své práce

- prevencí chyb je podporován proces trvalého zlepšování kvality práce
- využití všech dostupných možností pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců
- zlepšení a rozšíření nabídkové činnosti a zviditelnění na trhu
- ztotožnění se s dobrým jménem a politikou firmy VAŠSTAV, s.r.o.

7.4 Organizační struktura společnosti

Obrázek č.2: Organizační struktura společnosti



8 PROJEKTOVÝ ZÁMĚR

8.1 Výchozí stav před realizací projektu, důvody realizace projektu

Oblastí podnikání společnosti VAŠSTAV, s.r.o. je především oblast pozemního stavitelství, kde se zabývá převážně výstavbou bytů, rekonstrukcí objektů, zajišťuje projektovou činnost a provádí organizační poradenství ve stavebnictví. Další oblastí činnosti je pronájem bytových a nebytových prostor, provozování hotelové a hostinské činnosti.

Vzhledem k širokému spektru činností je nezbytným předpokladem úspěšného fungování firmy budování kvalitního týmu pracovníků. Zaměstnanci již od počátku vzniku firmy prošli řadou školení, ať už s ohledem na definované nedostatky či v závislosti na legislativních změnách a zavádění nových technologií. Kritériem úspěšnosti mimo dosažených ekonomických výsledku se stala schopnost práce v kolektivu a ztotožnění se se strategií firmy a firemní kulturou.

Vedení společnosti VAŠSTAV, s.r.o. se s plnou zodpovědností hlásí k zabezpečenému integrovanému systému řízení. Tento systém tvoří ve společnosti systém řízení jakosti podle CSN EN ISO 9001:2001, systém ochrany životního prostředí podle EN ISO 14001:2004 a systém bezpečné práce dle OHSAS 18001:1991. Kvalitou všech vykonávaných činností chce společnost zajistit svou konkurenceschopnost a prosperitu v zájmu zákazníku, zaměstnanců a vlastníku a současně přispívat k rozvoji celého regionu. V rámci svých kompetencí se management spolu se zaměstnanci podílí na trvalém rozvoji integrovaného systému a plní povinnosti managementu při naplňování požadavku výše uvedených norem. Stanovení cílu, programu a cílových hodnot v rámci jednotlivých oddělení a jejich pravidelné hodnocení je základní metodou efektivního řízení.

Cílem projektu bylo rozšiřování činnosti firmy po stránce obratu, objemu realizovaných staveb, ale také podpory tohoto rozšiřování přijetím nových zaměstnanců a zkvalitněním jejich odbornosti. Pomocí rozvoje lidských zdrojů tak chtěla společnost zkvalitnit, rozšířit a specializovat znalosti a odbornost zaměstnanců. Tímto krokem chtěla firma upevnit a dále rozšířit své postavení na trhu a připravovat se na postupné legislativní začleňování do Evropské unie. Realizace tohoto projektu přispěla ke zvýšení kvality, zefektivnění a rozšíření produktů a služeb v rámci činnosti firmy. Firma byla v

rámci konkurenceschopnosti nucena nabízet na trhu lepší produkty a služby. S tím úzce souvisí snaha o to, aby všichni zaměstnanci byli školeni podle své pozice a pracovní náplně o nových možnostech oboru, o nových technologiích, pracovních postupech, metodách řízení jakosti apod.

Důvodem pro realizaci projektu byl především neustálý tlak konkurence na kvalitu, cenu a komplexnost nabízených služeb a rozšiřování volného trhu v rámci EU.

8.1.1 Zkušenosti společnosti VAŠSTAV, s.r.o. s řízením projektů v oblasti Rozvoje lidských zdrojů

Od počátku vzniku společnosti VAŠSTAV, s.r.o. zde probíhá intenzivní budování kvalitní základny lidských zdrojů, především formou vzdělávacích programů pro zaměstnance společnosti. Oblast vzdělávání je poměrně široká a závisí na aktuálních potřebách a identifikovaných problémových oblastech.

V souvislosti s rozšířením pracovního prostředí i na zahraniční trhy probíhala ve společnosti intenzivní výuka anglického jazyka. Rovněž u zaměstnanců hotelu byla znalost cizích jazyků nezbytným předpokladem jejich práce. Od zahájení kurzů anglického jazyka, organizovaných a financovaných společností VAŠSTAV, s.r.o., došlo k výraznému zintenzivnění účasti na kurzech a ke zvýšení počtu zapojených zaměstnanců.

Stejně tak školení počítačových dovedností již ve společnosti probíhalo, ale časová dotace byla kvalifikována jako nedostatečná. Projekt umožnil zapojení dalších zaměstnanců do vzdělávacích aktivit v oblasti práce s PC.

Jako další z klíčových oblastí, u nichž byl ve společnosti zajištěn jejich další rozvoj, byly vyjednávací schopnosti. Stejně jako u předchozích oblastí i zde hodlala společnost podstatně rozšířit časovou dotaci i okruh školených osob.

Nezbytnou podmínkou práce ve společnosti byl také průběh periodických školení, jejichž realizace je dána zákonnými předpisy.

V letech 2000-2003 byl ředitel společnosti – vedoucí týmu – zařazen do odborného vzdělávání MBA.

V roce 2004 byla zpracována analýza a sestaven plán vzdělávání. Společnost se snaží dodržovat zásady tzv. „Učící se organizace“. Od roku 2004 ve společnosti probíhal projekt v oblasti řízení lidských zdrojů, který byl pravidelně vyhodnocován a

neustále se měnil dle požadavku zaměstnanců, pracovního prostředí a situace v oboru v rámci konkurenčního prostředí.

8.2 Popis projektu

8.2.1 Stručný popis projektu

Předmětem projektu “Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti VAŠSTAV, s.r.o. prostřednictvím investic do lidského kapitálu“ byla realizace vzdělávacích aktivit pro stávající zaměstnance firmy, které směřovaly ke zvýšení jejich odborných kvalifikačních předpokladů s cílem snadnějšího přizpůsobení se tržním změnám a posílení konkurenceschopnosti firmy.

Vzdělávací aktivity byly určeny zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury, od dělnických profesí až po vedoucí pozice. Výběr zaměstnanců pro zařazení do jednotlivých oblastí vzdělávání vycházel z aktuálních potřeb firmy, jednotlivých oddělení a z hodnocení jednotlivých oblastí z předchozích období.

V rámci projektu došlo rovněž k vytvoření pět nových pracovních míst v dělnických profesích, při jejichž obsazování bude kladen důraz na zásady rovných příležitostí. Společnost hodlala vytvořit začátkem roku 2006 jedenáct nových pracovních míst v různých pozicích, ale pouze 5 jich bylo zahrnuto do projektu, neboť zbývající pracovní místa bylo nutné vytvořit již před zahájením realizace projektu. Dvě nová pracovní místa byla vytvořena na hotelu IRIS, který společnost VAŠSTAV, s.r.o. vlastní a provozuje. Jednalo se o pozice recepční a zaměstnanec kuchyně. Tyto pracovní místa umožnila uplatnění osobám s nízkou kvalifikací bez ohledu na pohlaví. Zbývající tři pracovní místa byla vytvořena v dělnických profesích v úseku výroby. Pro výkon těchto pozic nebyla rovněž požadována zvláštní kvalifikace, takže realizace projektu měla také pozitivní vliv na uplatnění osob, které se řadí k znevýhodněným skupinám na trhu práce. Výběr zaměstnanců pro obsazení nově vytvořených pracovních pozic probíhal ve spolupráci s úřadem práce, personální agenturou či formou inzerce.

Školení byla určena zaměstnancům společnosti VAŠSTAV, s.r.o. a rovněž zaměstnancům hotelu IRIS v Pavlově. Některá školení realizovaná v rámci projektu již ve společnosti dříve probíhala. Projektem společnost hodlala na tyto probíhající aktivity navázat jejich rozšířením na větší počet účastníků a také zintenzivněním jejich časové dotace.

Předmětem projektu byly aktivity zaměřené na rozvoj kvalifikace v několika oblastech. Pro zaměstnance hotelu bylo určeno vzdělávání v oblasti standardu kvality, které vyplývá z požadavku řetězce OREA HOTELS, jehož je hotel IRIS členem. Na standardy kvality byly školeni jak vedoucí pracovníci, tak i ostatní zaměstnanci hotelu. V souvislosti se zaváděním nových technologických postupů v oblasti stavebnictví, bylo nezbytné proškolení zaměstnance na nové technologie a jejich aplikaci. Ve vztahu k zákazníkům bylo třeba pracovat na vyjednávacích dovednostech zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníkem. V neposlední řadě bylo třeba věnovat pozornost oblastem, které mají zásadní vliv na činnost firmy. K tomuto účelu byly do vzdělávacího plánu zahrnuty oblasti jako je stavební zákon, veřejné zakázky či orientace v oblasti dotační politiky Evropské unie. Společnost VAŠSTAV, s.r.o. čerpala podporu na projekt na základě blokové výjimky⁷ a podpory de minimis⁸.

8.2.2 Vazba projektu na příslušné opatření programu a na strategické dokumenty

Vazba projektu na příslušné opatření programu:

Projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti VAŠSTAV, s.r.o. prostřednictvím investic do lidského kapitálu,“ byl zaměřen na rozvoj odborných znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, čímž směřoval k naplnění globálního cíle opatření 4.1 OP RLZ – zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na

⁷ Jedná se o výjimky ze zákazu veřejné podpory, které mohou být poskytnuty, aniž by podléhaly schválení ze strany Evropské komise. Poskytovatel však má povinnost zaslat Komisi přehled informací týkajících se poskytování veřejné podpory na základě blokové výjimky. Blokové výjimky jsou dány nařízením Komise upravujícím veřejnou podporu určenou malým a středním podnikům, veřejnou podporu na zaměstnanost, veřejnou podporu na vzdělávání, vnitrostátní regionální investiční podporu a další.

⁸ Podpory de minimis svojí podstatou připomínají "blokové výjimky", neboť se právně nejedná o veřejnou podporu (není naplněna podmínka vlivu na obchod mezi členskými státy), a proto podpory, respektive schémata podpory, poskytovaná v souladu s pravidlem de minimis nemusí být Evropské komisi ani oznamována. De minimis představuje takovou podporu, která nesmí spolu s ostatními podporami "de minimis" poskytnutými jednomu příjemci za dobu předchozích tří let přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 EUR. V programovacím období 2000 - 2006 byl všeobecný finanční strop podpory stanoven ve výši 100 000 EUR.

změny ekonomických a technologických podmínek, zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Poskytoval zaměstnancům jak odborné znalosti potřebné pro vyrovnání s profesními, strukturálními a technologickými změnami, což bylo v souladu se specifickým cílem opatření 1, tak zvyšoval dostupnost dalšího vzdělávání v organizaci, což korespondovalo se specifickým cílem 2. a podporoval a stimuloval tvorbu nových pracovních míst, v souladu se specifickým cílem 3.

Vazba projektu na strategické dokumenty:

Projekt byl překládán v rámci opatření 4.1 OP RLZ jehož globálním cílem bylo zajištění efektivního řízení organizací a kvalifikované a flexibilní pracovní síly, která by byla zárukou vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti a konkurenceschopnosti jihomoravské ekonomiky. Projekt byl zaměřen na zvyšování kvality lidských zdrojů společnosti, což bylo v souladu se strategickými dokumenty České republiky i Evropské unie. Jednalo se především o Národní rozvojový plán České republiky (NRP ČR), Plán regionálního rozvoje Jihomoravského kraje, Strategie udržitelného rozvoje ČR, Národní program reforem ČR, jež vychází z Lisabonské strategie. NRP ČR jakožto základní strategický dokument, jehož priority byly definovány jako: *„Dosažení stabilního růstu, který bude umožňovat postupné vyrovnávání ekonomické úrovně s průměrem zemí EU.“* Na tomto základě byl definován i globální cíl pro období 2004 – 2006 jako *„Udržitelný rozvoj založený na konkurenceschopnosti“*. Tohoto cíle chtěla Česká republika dosáhnout mimo jiné, jak se uvádí v (NRP ČR) *„zvýšením kvalifikační úrovně, konkurenceschopnosti a mobility pracovní síly při současném vyrovnávání dopadů růstu ekonomiky na znevýhodněné skupiny“* a právě zvýšení kvalifikační úrovně pracovníků a tím i své konkurenceschopnosti chtěla dosáhnout společnost pomocí tohoto projektu.

Projekt byl také v souladu s cílem 6 Plánu regionálního rozvoje Jihomoravského kraje – *Účinná stimulace ekonomického rozvoje prostřednictvím podpory sdružovaných investic, všech forem podnikání, dalšího vzdělávání, podpory rekvalifikace, mobility pracovní síly, intenzivního rozvoje mezinárodních kontaktů a spolupráce.*

Zlepšení zaměstnatelnosti jednotlivců je nezbytnou složkou flexibilního a udržitelného trhu práce. Tato priorita se snažila zajistit preventivní přístup tím, že se zlepší dovednosti, znalosti a pracovní motivace jednotlivce tak, aby výsledkem bylo trvalé zaměstnání, což je nezbytnou podmínkou udržitelného rozvoje.

Strategické a dílčí cíle a nástroje Strategie udržitelného rozvoje ČR byly formulovány tak, aby co nejvíce omezovaly nerovnováhu ve vzájemných vztazích mezi ekonomickým, enviromentálním a sociálním pilířem udržitelnosti. Jedním ze strategických cílů, k tomu směřující bylo „*zajistit stálý růst úrovně vzdělanosti ve společnosti, včetně vzdělanosti v kultuře, a tím zajišťovat konkurenceschopnost české společnosti*“.

Předkládaný projekt byl také v souladu s Národním programem reforem ČR, který představoval obecný rámec pro stanovení priorit ve vztahu k Lisabonské strategii. Jednou z priorit tohoto programu rovněž byla oblast rozvoje lidských zdrojů, kde realizace opatření vedla ke zvyšování flexibility trhu práce a vytváření znalostní společnosti.

8.2.3 Cíl projektu

Společnost VAŠSTAV, s.r.o. si kladla za cíl rozšíření, zkvalitnění a specializaci znalostí a odborných dovedností svých zaměstnanců. Investicemi do lidských zdrojů chtěla dosáhnout návazného navýšení kvality a rozšíření jí nabízených produktů a služeb.

Projekt byl zaměřen na komplexní vzdělávání zaměstnanců. Šlo o celoplošné školení, které se týkalo všech zaměstnanců společnosti při zachování rovných příležitostí pro všechny účastníky. Jednak šlo o vzdělávání jedenácti nově přijatých zaměstnanců a dále o vzdělávání stávajících zaměstnanců firmy.

Školení bylo zaměřeno na několik oblastí, které byly definovány jako nezbytné pro další rozvoj firmy. Jednalo se o školení, která byla spojena s certifikací a managementem řízení jakosti, dále pak školení na obchodní jednání a chování ve vztahu k zákazníkovi, vzdělávací kurzy v rámci vstupu do EU, kurzy PC dovedností, školení na nové technologie, standardy kvality, možnosti a výrobky ve stavebnictví.

Cílem těchto školení bylo především zkvalitnit jednotlivé činnosti v rámci pracovních pozic a u jednotlivých zaměstnanců, kteří byli do vzdělávání zařazeni dle aktuální potřeby vzhledem k výkonu pracovní pozice.

Další oblast vzdělávání se týkala certifikace a auditů na systém řízení jakosti ISO 9001:2001, ochrany životního prostředí ISO 14001:2004 a bezpečnosti práce OHSAS 18001:1999 a to nejen ve stavební činnosti, ale také na hotelu IRIS, který

společnost provozuje a vlastní. Hotel je zařazen do sítě OREA HOTELS a proto musí být všichni zaměstnanci vyškoleni na standardy kvality, které tato organizace vyžaduje.

Individuální cíle projektu byly zaměřeny na snížení nezaměstnanosti v regionu, tvorbu nových pracovních míst a dále vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých profesích, což se pozitivně odrazilo nejen přínosem pro samotnou firmu, ale i pro celou společnost, neboť úroveň vzdělání zaměstnanců po realizaci projektu odpovídá požadavkům pro úspěšné propojení pracovního trhu EU.

8.2.4 Cílová skupina a přínos realizace projektu pro cílovou skupinu

Cílovou skupinou projektu byli zaměstnanci společnosti VAŠSTAV, s.r.o. působící ve správě firmy a zaměstnanci ve výrobě bez ohledu na výkon pracovní pozice. Vzdělávání bylo určeno jak zaměstnancům ve vedoucích pozicích, tak i zaměstnancům v dělnických pozicích se základním vzděláním.

Část vzdělávacích aktivit byla určena zaměstnancům hotelu IRIS v Pavlově. V hotelu bylo v dobu počátku realizace projektu zaměstnáno 15 osob, z toho jedna zaměstnankyně byla v té době na mateřské dovolené.

Pro potřeby růstu firmy a zajištění kvalitnějších výstupů bylo třeba přijmout nové zaměstnance, a to konkrétně na pozice ve správě (6 osob), dělnické profese (3 osoby) a 2 zaměstnance pro hotel IRIS a samozřejmě se zaměřit na jejich vzdělávání. Do projektu bylo zahrnuto vytvoření tří pracovních míst v dělnických profesích a dvou míst na hotelu, neboť ostatní pozice byly vytvořeny již začátkem roku 2006. Pracovní místa byla obsazena ve spolupráci s úřadem práce popřípadě formou inzerce v tisku, na internetu či ve spolupráci s personální agenturou.

Cílová skupina stávajících zaměstnanců pro zapojení do vzdělávacích aktivit byla vybrána na základě analýzy, kterou prováděl školitel, sami zaměstnanci hodnocením efektivity přínosu vzdělávání pro jejich pozici, personalistka a ředitel společnosti. Nově přijatí zaměstnanci byli automaticky zařazeni do plánu vzdělávání, to znamená že jim byla věnována péče v oblasti vzdělávání a absolvovali kurzy nezbytné pro výkon jejich povolání.

Přínos pro cílovou skupinu:

Hlavním přínosem realizace projektu bylo posílení adaptability společnosti na změny tržních podmínek a zvýšení její konkurenceschopnosti. Vzdělávací aktivity,

kteřé byly předmětem projektu, přispěly k rozvoji kvalifikační úrovně jednotlivých zaměstnanců, což se pozitivně odrazilo v rozvoji celé společnosti.

Vzdělávání zaměstnanců mělo rovněž pozitivní dopad na osobní rozvoj zaměstnanců, výrazně posílilo jejich sebevědomí, motivovalo je k lepším pracovním výkonům a vyšší zainteresovanosti na strategických cílech firmy.

Vytvoření nových pracovních míst a následné zapojení nově přijatých zaměstnanců do vzdělávacího plánu mělo pozitivní dopad na snížení nezaměstnanosti v regionu. Vzdělávání nově přijatých zaměstnanců jim umožnilo rychlé zařazení na příslušnou pozici a rovněž na trh práce jako takový a snížilo riziko případné ztráty zaměstnání z důvodu nevyhovění neustále rostoucím požadavkům na kvalifikaci.

Přínos jednotlivých vzdělávacích aktivit pro cílovou skupinu tak lze posuzovat zcela individuálně.

8.2.5 Plán školení

Zaměstnanci hotelu a vedoucí pracovníci byli školeni na **standarty kvality**, které je nezbytné znát s ohledem na fakt, že hotel IRIS je součástí řetězce OREA HOTELS, a proto je nutné, aby všichni zaměstnanci byli na standarty tohoto řetězce proškoleni. Přínosem byla tedy v tomto případě samotná realizace školení vzhledem k požadavkům na výkon pracovních pozic a schopnost zaměstnanců následně proškolit na standarty kvality podřízené zaměstnance.

Školení počítačových dovedností bylo určeno zaměstnancům společnosti v různých pozicích. Přínosem pro školené zaměstnance bylo především zefektivnění práce s PC u jednotlivých zaměstnanců. Jelikož školení probíhala individuální formou, byla obsahová náplň školení přizpůsobena individuálním potřebám jednotlivců.

Školení vyjednávacích dovedností bylo určeno především osobám ve vedoucích pozicích, zaměstnancům ekonomicko-obchodního oddělení a přípravy a prodeje. Umění vyjednávat je dnes právem pokládáno za jednu z klíčových interpersonálních dovedností pracovníků. Dobří vyjednávači jsou připraveni při jednání hodnotu nejen nárokovat, ale i vytvářet, poskytují svým organizacím konkurenční výhodu nejen tím, že dosahují lepších dohod, ale dokáží i lépe budovat a kultivovat vztahy s klíčovými zákazníky.

Přínosem školení zaměřených na **nové technologie** bylo především zvýšení kvality prováděné práce, schopnost aplikace nových metod a postupů, dodržování technologických postupů a schopnost promptního řešení problémů.

Školení zaměřené na problematiku stavebního zákona se týkalo zaměstnanců staveb. Zaměstnanci by měli po absolvování školení umět prakticky využívat znalostí zákona v praxi, měli by předejít vznikům sporů, které by mohly díky tomuto zákonu vzniknout.

Přínosem školení v oblasti **veřejných zakázek** byla především minimalizace chyb při podávání zakázek, a tím předcházení riziku vyloučení zakázky z důvodu nesplnění zadávacích podmínek.

Vzdělávání v oblasti **dotáčnických možností z fondů EU** přispělo k lepší orientaci v oblasti Strukturálních fondů Evropské unie.

8.3 Časový harmonogram realizace projektu

Tabulka č.5: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2006

Klíčová aktivita	1. rok realizace (2006)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vytvoření a obsazení 2 nových pracovních míst (Hotel IRIS)				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vytvoření a obsazení 3 nových pracovních míst				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení vyjednávacích dovedností				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení PC dovedností				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení standardů kvality vedoucích pracovníků hotelu IRIS					X						X	
Školení standardů kvality zaměstnanců hotelu IRIS					X						X	
Školení zaměřené na problematiku stavebního zákona				X					X			
Školení v oblasti veřejných zakázek					X						X	
Školení v oblasti dotačních titulů					X						X	
Školení nových technologií				X	X		X			X	X	
Vybavení školící místnosti a pořízení zařízení pro výuku				X								
Zajištění kontrolní a organizační stránky projektu				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabulka č.6: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2007

Klíčová aktivita	2. rok realizace (2007)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vytvoření a obsazení 2 nových pracovních míst (Hotel IRIS)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vytvoření a obsazení 3 nových pracovních míst	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení vyjednávacích dovedností	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení PC dovedností	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Školení standardů kvality vedoucích pracovníků hotelu IRIS					X						X	
Školení standardů kvality zaměstnanců hotelu IRIS					X						X	
Školení zaměřené na problematiku stavebního zákona				X					X			
Školení v oblasti veřejných zakázek					X						X	
Školení v oblasti dotačních titulů				X								X
Školení nových technologií				X								X
Vybavení školicí místnosti a pořízení zařízení pro výuku			X		X		X				X	
Zajištění kontrolní a organizační stránky projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabulka č.7: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2008

Klíčová aktivita	3. rok realizace (2008)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vytvoření a obsazení 2 nových pracovních míst (Hotel IRIS)	X	X	X									
Vytvoření a obsazení 3 nových pracovních míst	X	X	X									
Školení vyjednávacích dovedností	X	X	X									
Školení PC dovedností	X	X	X									
Školení standardů kvality vedoucích pracovníků hotelu IRIS												
Školení standardů kvality zaměstnanců hotelu IRIS												
Školení zaměřené na problematiku stavebního zákona												
Školení v oblasti veřejných zakázek												
Školení v oblasti dotačních titulů												
Školení nových technologií												
Vybavení školicí místnosti a pořízení zařízení pro výuku												
Zajištění kontrolní a organizační stránky projektu	X	X	X									

8.4 Management projektu

8.4.1 Realizační tým a jeho složení

Role	Název	Úvazek	Zapojení
Vedoucí projektového týmu	VAŠSTAV	0,0625	Dohled nad realizací projektu, sledování a hodnocení zpětné vazby projektu, koordinace činností souvisejících s projektem
Manažer projektu	VAŠSTAV	0,0625	Koordinace aktivit projektu, průběžné hodnocení, sledování zpětné vazby, komunikace dodavateli.
Personalista	VAŠSTAV	0,0375	Obsahová náplň školení, harmonogram školení, zařazení jednotlivých zaměstnanců do vzdělávacích aktivit.

8.4.2 Zajištění kontrolní a organizační stránky projektu

Tato aktivita byla spojena s činností realizačního týmu, který byl sestaven pro účely zajištění organizační stránky projektu, jeho administraci a průběžnou kontrolu. Jednotliví členové měli v rámci projektu vymezeny kompetence tak, aby byl zajištěn jeho bezproblémový průběh popřípadě krizové řízení projektu. Vybraní členové jsou zaměstnanci společnosti VAŠSTAV, s.r.o., kteří mají dostatek zkušeností, znalostí a především kompetence pro zapojení do projektu v rámci své role. Na zajištění aktivit, které byly spojeny s projektem byla vyhrazena část jejich pracovního úvazku. Vedoucí projektového týmu a manažer projektu se podíleli na projektu úvazkem 2,5 hodin týdně, tzn. celkem věnovali projektové činnosti 240 hodin. Personalista byl zapojen úvazkem 1,5 hodin týdně, tzn. 144 hodin v rámci projektu. Náklady na tuto klíčovou aktivitu byly tedy vyčísleny na základě jejich hodinového zapojení a hodinové mzdové sazby. Jelikož se mzdová sazba u některých členu realizačního týmu lišila, nebyly stanoveny jednotkové náklady.

8.4.3 Vnitřní postupy řízení a hodnocení projektu

Organizační stránky projektu a vlastní realizace byla zajištěna kompetentními osobami v rámci realizačního týmu. Vymezením kompetencí byl zajištěn bezproblémový průběh samotných vzdělávacích aktivit, administrativní stránky projektu a kontrola nad jeho realizací, včetně hodnocení zpětné vazby ve vztahu ke zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců. Organizačně byl celý projekt zařazen do celkové strategie rozvoje společnosti s tím, že byla tato skutečnost také začleněna do plnění úkolů vyplývajících ze strategie ISO 9001. Tímto začleněním byla dána veškerá organizační opatření včetně vymezení kompetencí, kontroly a dohledem nad realizací projektu.

Průběh jednotlivých školení a jeho výsledky byly velmi pečlivě sledovány. Každému zaměstnanci byla vystavena karta vzdělávání pro každou vzdělávací aktivitu do níž byl zapojen. Prostřednictvím této karty byla hodnocena efektivnost kurzu jednak samotným zaměstnancem a jednak zaměstnavatelem. Umožňovala rovněž návrh opatření k nápravě. Po ukončení každého kurzu bylo provedeno vyhodnocení, které obvykle prováděl vzdělávací agentura, která školení zajišťovala. V tomto hodnocení byl stručně popsán obsah školení, jeho výsledek a doporučení pro odstranění případných nedostatků v dané oblasti. Také v rámci těchto hodnocení byl dán prostor i samotným zaměstnancům. Veškeré informace ke školením byly archivovány pro potřeby zaměstnavatele. Výsledky hodnocení jednotlivých kurzů byly pak základním podkladem pro nastavení vzdělávacího plánu pro další období.

8.5 Kalkulace realizace projektu

8.5.1 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu (tabulka č.8) vychází z realizace klíčových aktivit projektu (v případě společnosti VAŠSTAV se jedná o výše popsaná školení).

Tabulka č.8: Rozpočet projektu

				<i>Náklady na celý projekt</i>	<i>Finanční plán rok 2006</i>	<i>Finanční plán rok 2007</i>	<i>Finanční plán rok 2008</i>
Výdaje	Měrná jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)
1. Osobní náklady - mezisoučet				72,960	36,480	30,400	6,080
1.1. Náklady na pracovníky				72,960	36,480	30,400	6,080
1.1.1. Odborný personál	hod/rok	240,00	250,00	60,000	30,000	25,000	5,000
1.1.2. Administrativní/pomocný personál	hod/rok	72,00	180,00	12,960	6,480	5,400	1,080
2. Cestovné - mezisoučet				0,00	0,00	0,00	0,00
2.1. Diety (ubytování a stravné)				0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.1. Zahraniční personál	den/osoba			0,00			
2.1.2. Místní personál	den/osoba			0,00			
2.2. Mezinárodní cestovné	cesta/osoba			0,00			
2.3. Místní cestovné	měsíc			0,00			
3. Zařízení a vybavení - mezisoučet				138,000	138,000	0,00	0,00
3.1. Nákup výpočetní techniky	ks	1,00	36 000,00	36,000	36,000		
3.2. Nákup jiného zařízení	ks	1,00	20 000,00	20,000	20,000		
3.3. Nákup DHM	ks	7,00	10 000,00	70,000	70,000		
3.4. Nájem/leasing zařízení, budov	den			0,00			
3.5. Amortizace vlastního majetku	měsíc			0,00			
3.6. Náklady na opravy a údržbu	měsíc			0,00			
3.7. Náklady na SW	kus	1,00	12 000,00	12,000	12,000		
3.8. Náklady na nákup výsledků výzkumu a odborné činnosti	publikace			0,00			

Tabulka č.8: Rozpočet projektu - pokračování

				<i>Náklady na celý projekt</i>	<i>Finanční plán rok 2006</i>	<i>Finanční plán rok 2007</i>	<i>Finanční plán rok 2008</i>
Výdaje	Měrná jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)
4. Místní kancelář/náklady projektu - mezisoučet				7,200	2,400	3,600	1,200
4.1. Spotřební zboží a provozní materiál	měsíc	24,00	300,00	7,200	2,400	3,600	1,200
4.2. Telefon, fax, poštovné	měsíc			0,00			
4.3. Nájem kanceláře	měsíc			0,00			
4.4. Provoz vozidla	měsíc			0,00			
4.5. Náklady na nákup vody, paliv a energie (elektřina/topení)	měsíc			0,00			
4.6. Jiné výše neuvedené náklady (internet, úklid, údržba)	měsíc			0,00			
5. Nákup služeb - mezisoučet				1 202,863	430,433	568,920	203,509
5.1. Publikace/školící materiály/manuály	kus	90,00	300,00	27,000	13,500	6,750	6,750
5.2. Odborné služby/Studie a výzkum	služba	1,00	1 115 862,83	1 115,863	356,933	562,170	196,759
5.3. Náklady vyplývající přímo ze smlouvy	služba	1,00	60 000,00	60,000	60,000		
5.4. Náklady na konference/kurzy	Konf../kurz			0,00			
5.5. Jiné náklady				0,00			

Tabulka č.8: Rozpočet projektu – pokračování

				<i>Náklady na celý projekt</i>	<i>Finanční plán rok 2006</i>	<i>Finanční plán rok 2007</i>	<i>Finanční plán rok 2008</i>
Výdaje	Měrná jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)
6. Drobné stavební úpravy - mezisoučet				0,00	0,00	0,00	0,00
6.1. Drobná stavební úprava	úprava			0,00			
7. Přímá podpora - mezisoučet				2 203,200	734,400	1 101,600	367,200
7.1. Mzdové příspěvky	osoba/měsíc	3,00	518 400,00	1 555,200	518,400	777,600	259,200
	osoba/měsíc	2,00	324 000,00	648,000	216,000	324,000	108,000
7.2. Cestovné, ubytování a stavné	osoba/školení			0,00			
7.3. Příspěvek na péči o dítě a další závislé osoby	osoba/měsíc			0,00			
7.4. Jiné výše neuvedené náklady				0,00			
8. Celkové uznatelné náklady				3 624,223	1 341,713	1 704,520	577,989
9. Celkové neuznatelné náklady (DPH u plátců a jakýkoliv náklad který jasně nesouvisí s činností v projektu)				0,00	0,00	0,00	0,00
10. Celkové náklady projektu				3 624,223	1 341,713	1 704,520	577,989

8.6 Financování projektu

8.6.1 Rozpočet projektu dle jednotlivých aktivit

Tabulka č.9: Rozpočet projektu dle jednotlivých aktivit

Aktivita projektu	Celkové náklady	Zdroje financování		Forma podpory
		Veřejné zdroje	Soukromé zdroje	
Přímá podpora - tvorba pracovních míst (5)	2 203 200,- Kč	1 652 400,- Kč	550 800,- Kč	de minimis
Osobní náklady	145 920,- Kč	145 920,- Kč	-	bloková výjimka
Zařízení a vybavení	102 000,- Kč	81 600,- Kč	20 400,- Kč	bloková výjimka
Nákup služeb – zajištění vzdělávacích aktivit	1 130 863,- Kč	904 690,40,- Kč	226 172,60,- Kč	bloková výjimka
Celkem	3 581 983,- Kč	2 784 610,40,- Kč	797 372,60,- Kč	

9 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ REALIZOVANÉHO PROJEKTU

9.1 Hodnocení projektu

Projekt byl realizován v období od 1.4.2006 do 31.3.2008 na území Jihomoravského kraje v rámci opatření 4.1 - Adaptabilita a podpora konkurenceschopnosti podniků a organizací s celkovým rozpočtem dotačního příspěvku 2 784 610,40 Kč. Z toho 75% prostředků bylo hrazeno ESF a 25% státním rozpočtem.

Společnost VAŠSTAV, s.r.o. si kladla za cíl rozšíření, zkvalitnění a specializaci znalostí a odborných dovedností svých zaměstnanců. Investicemi do lidských zdrojů chtěla dosáhnout návazného navýšení kvality a rozšíření jí nabízených produktu a služeb. Projekt byl tedy zaměřen na komplexní vzdělávání zaměstnanců.

Základním motivem projektu bylo vytvořit systém uceleného vzdělávání pro všechny zaměstnance. Byla vytvořena analýza cílových skupin projektu (tedy zaměstnanců). Na jejím základě a na základě potřeb vyplývajících z náplní práce jednotlivých zaměstnanců byl vytvořen model vzdělávání zaměstnanců. Realizace projektu navazovala na předcházející vzdělávání zaměstnanců, které ovšem nebylo ucelené. Rozhodnutí pro realizaci projektu bylo navíc podpořeno potřebou nových pracovních sil v rámci rozšiřování společnosti.

V projektu byl vytvořen realizační tým, který měl zabezpečovat hladký průběh projektu. Tento tým se skládal z vedoucího projektu, projektového manažera a personalistky. Tato aktivita byla v projektu asi nejvíce podceněna a další projekty budou vyžadovat daleko reálnější odhad požadavků na realizační tým.

Po schválení projektu, cca 2 měsíce před jeho samotným zahájením, začaly přípravné práce. Bylo potřeba vybrat dodavatele na jednotlivé aktivity a naplnit podpořených 5 pracovních míst. Navzdory úvodním komplikacím se v průběhu prvního měsíce podařilo zajistit všechny dodavatele a přijmout 5 nových zaměstnanců.

Při realizaci projektu se vedoucí zaměstnanci společnosti setkávali s různými obtížemi. Před zahájením projektu byla společnost nucena vytvořit jedno pracovní místo na hotelu IRIS, které mělo být podpořeno až v rámci projektu. Proto bylo potřeba změnit dodatkem charakter tohoto pracovního místa (z recepční na hotelu IRIS na

dělnickou profesi VAŠSTAVU). V průběhu projektu podali 2 podpoření zaměstnanci výpověď a společnost tak byla nucena najít nové zaměstnance, aby se podařily naplnit cíle a monitorovací indikátory projektu.

Další komplikací byly rozdílné mzdové příspěvky. Zaměstnanci mají rozdílné mzdy v rámci jejich osobního ohodnocení a mzdy také ovlivňovala nemocnost. V důsledku rozdílnosti měsíčních mezd na jedné straně a na druhé straně maximální měsíční dotaci ve výši dvojnásobku minimální mzdy, společnost nebyla schopna vyčerpat stanovený rozpočet.

Dále se vedení společnosti setkávalo s komplikacemi při dodržování harmonogramu. S tímto se vedení setkávalo hlavně u aktivit, které probíhaly pouze několikrát za rok a byly realizované externími dodavateli (školení na stavební zákon, školení na veřejné zakázky apod.). Ne vždy se povedlo najít dodavatele, který by školení realizoval v požadovaném měsíci.

Celkově se však povedl naplnit záměr projektu a většina klíčových ukazatelů.

Tabulka č.10: Klíčové ukazatele

	Předpoklad	Skutečnost	Úspěšně absolvovali	Podíl
<i>Počet podpořených osob</i>	91	117	96	82%
<i>Počet účastníků kurzů</i>	86	110	91	83%
<i>Podíl účastníků s komponentou IT</i>	24	34	28	82%
<i>Podíl účastníků s komponentou ŽP</i>	17	28	25	89%
<i>Počet podpořených pracovních míst</i>	5	5	5	100%
<i>Počet podpořených vzdělávacích programů</i>	8	8	8	100%

U všech klíčových ukazatelů byly předpoklady splněny, pouze u podílových společnost nepatrně zůstala za původní 90% hranicí. To je dáno fluktuací zaměstnanců podpořených v projektu. Celkem 10 zaměstnanců, kteří se v průběhu trvání projektu účastnili kurzů, totiž změnilo zaměstnavatele a byli tak nahrazeni jinými pracovníky. Úspěšnými absolventy byli u dlouhodobých kurzů lidé, kteří splnili podmínky udělení certifikátu, a tudíž ne každý kdo navštívil kurz tento certifikát získal. U krátkodobých kurzů se za úspěšného absolventa považoval ten, který absolvoval aspoň jedno školení (stavební zákon, veřejné zakázky apod.) a byl k datu ukončení projektu 31.3.2008 zaměstnancem společnosti.

Celkově byl projekt velmi úspěšný, u většiny úspěšných absolventů kurzů je vidět velmi výrazný pokrok. Přínos projektu je tedy znatelný jak ve zvýšení kvalifikovanosti, odbornosti a profesionality jednotlivých zaměstnanců tak i společnost jako celku.

Společnost zaznamenala za období realizace projektu výrazný růst. Hrubý obrát se téměř zdvojnásobil a počet zaměstnanců narostl z 37 na 60. Tato čísla jistě také vypovídají o přínosu a potřebnosti tohoto projektu. Společnosti se podařilo posílit své postavení na trhu a daří se jí nabízet stále lepší produkty a služby.

Publicita projektu byla realizována několika způsoby. Na webových stránkách společnosti byla zveřejněna informace o projektu včetně tiskové zprávy. Před budovu sídla firmy, jsou umístěny 3 vývěsky s informacemi o projektu a logem Evropské unie. Všechny materiály (tiskoviny, smlouvy, objednávky, poptávky, faktury) a zařízení pořízené z dotačních peněz jsou označené logem EU, včetně místností ve které tato jsou zařízení. Zaměstnanci podílející se na projektu byli seznámeni s projektem při podpisu dohody o účasti na projektu.

ZÁVĚR

Rozvoj lidských zdrojů už je dnes považován za samozřejmou součást firemní strategie. Každý podnik, který má zájem prosperovat a vybudovat si silnou pozici na trhu si musí být vědom důležitosti lidského kapitálu, který pro něho pracuje. Kromě různých sociálních systémů výhod a služeb pro své zaměstnance, si celá řada podniků uvědomuje potřebu neustálého zvyšování kvalifikace a sledování trendů ve společnosti. V oblasti pozemního stavitelství, což je oblast, ve které se pohybuje společnost VAŠSTAV, s.r.o., je obzvlášť důležité být neustále informován o nových trendech a postupech ve stavebnictví a na základě toho inovovat své produkty a služby poskytované zákazníkům.

Cílem mé práce bylo analyzování možnosti využití strukturálních fondů pro rozvoj českých malých a středních podniků se zaměřením na oblast podpory rozvoje lidských zdrojů v programovacím období 2004 – 2006 a zjištění efektivnosti konkrétního realizovaného projektu ve společnosti VAŠSTAV, s.r.o.

V teoretické části této práce jsem zhodnotila ekonomickou a sociální situaci v České republice v oblasti rozvoje lidských zdrojů a význam malého a středního podnikání v České republice i Evropské unii i EU. Zaměřila jsem se na strukturální fondy Evropské unie, ze kterých mohou české malé a střední podniky čerpat. Podrobně jsem popsala programy zaměřené na podporu lidských zdrojů. V posledních kapitolách teoretické části jsem se zabývala personální strategií a postupu tvorby projektu.

Praktickou část práce jsem zpracovala jako případovou studii. Nejprve jsem představila společnost VAŠSTAV, s.r.o. a její projektový záměr, na jehož základě byl realizován projekt. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt, který již byl v březnu tohoto roku ukončen, došlo také na závěrečné zhodnocení realizace projektu z pohledu společnosti.

Očekávání společnosti v podobě zefektivnění a zkvalitnění poskytovaných služeb se naplnila v celém rozsahu. I přes interní a externí náklady spojené s realizací projektu podpořeného ze strukturálních fondů, a rovněž přes veškeré administrativní povinnosti, které společnost společně s přiznanou dotací získala, je takovéto spolufinancování nesporně efektivnější než financování projektu pouze z vlastních zdrojů. Podnik tak učinil zcela správné rozhodnutí, když se rozhodoval o způsobu financování svého projektu.

Pro společnost VAŠSTAV, s.r.o. a všeobecně i ostatní malé a střední podniky jsou prostředky na rozvoj lidských zdrojů poskytované ze strukturálních fondů Evropské unie prospěšné a přispívají k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

Princip přidělování podpor sice není v České republice nastaven úplně nejlépe, ale je cílený na potřeby příjemců a snad jenom nedůvěra podnikatelů z důvodu vyšší administrativy projektu, neuznání dotace či proplácení finančních prostředků po realizaci projektu brání ještě vyššímu využití finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie.

POUŽITÉ ZDROJE

DOČKAL, V. Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení. Příručka projektového manažera. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 137 s. ISBN 978-80-210-4390-9.

DOČKAL, V. ed. Regionální politika EU a naplňování principu partnerství. Případové studie České republiky, Německa, Francie a Slovinska. Brno: IIPS, 2006. 153 s. ISBN 80-210-4012-2.

FIALA, P., PITROVÁ, M. Evropská unie. Brno: CDK, 2003. 743 s. ISBN 80-7325-015-2.

KANTOR, T., MAREK, D. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Brno: Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

KOLEKTIV. Fondy EU: Glosář základních pojmů. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor vnějších vztahů, 2004. 79 s. ISBN 80-239-6121-7.

NOVOTNÍKOVÁ, H., Dotační receptář. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 235 s. ISBN: 80-86920-03-8

PAVLÁK, M. Lidské zdroje a fondy EU. Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0

VILAMOVÁ, Š. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie – praktický průvodce. Praha : GRADA Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

Evropský sociální fond v ČR. Co je OP RLZ [online]. c2006, poslední revize 25.10.2005 [cit.2007-02-26]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=403>.

Evropský sociální fond v ČR. Co je JPD 3 [online]. c2006, poslední revize 21.10.2005 [cit. 2007-02-26]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=216>>.

Fondy Evropské unie. EQUAL [online]. c2003-2007, [cit. 2007-03-15]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/equal>>.

Evropský sociální fond v ČR. Co je ESF [online]. c2006, poslední revize 6.10.2005 [cit. 2008-02-26]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=8>>.

Integrovaný portál MPSV. Opatření Evropského sociálního fondu [online]. Poslední revize 14.3.2005 [cit. 2008-04-19]. Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/opatreni>>.

Fondy Evropské unie. Průběh čerpání strukturálních fondů – únor 2007 [online]. c2003-2007, poslední revize 5.4.2007 [cit. 2008-04-12]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/prubeh-cerpani-strukturalnich-fondu>>.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulky:

1. Tabulka č.1: Vývoj míry zaměstnanosti a míry ekonomické aktivity v %
2. Tabulka č. 2: Kvalifikační struktura populace v %
3. Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti v ČR a EU v %
4. Tabulka č. 4: Výběrová kritéria pro posouzení projektu
5. Tabulka č.5: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2006
6. Tabulka č.6: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2007
7. Tabulka č.7: Časový harmonogram realizace projektu v roce 2008
8. Tabulka č.8: Rozpočet projektu
9. Tabulka č.9: Rozpočet projektu dle jednotlivých aktivit
10. Tabulka č.10: Klíčové ukazatele

Obrázky:

1. Obrázek č. 1: Rozdělení priorit a opatření v programu OP RLZ
2. Obrázek č.2: Organizační struktura společnosti

SEZNAM PŘÍLOH

Přílohy:

1. Analýza cílových skupin projektu společnosti VAŠSTAV, s.r.o.

PŘÍLOHY

Analýza cílových skupin projektu společnosti VAŠSTAV, s.r.o.

Projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti VAŠSTAV, s.r.o. prostřednictvím investic do lidského kapitálu“ je zaměřen na zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti prostřednictvím vzdělávacího systému a vytváření nových pracovních míst s následným zapojením nově přijatých zaměstnanců do systému vzdělávání.

Při stanovování cílové skupiny projektu vycházela firma z analýzy, kterou provádí vždy po ukončení etapy vzdělávání školitel, sami zaměstnanci hodnocením efektivity absolvovaného kurzu a přínosu pro jejich pozici, personalista a ředitel společnosti. Potřeba realizace kurzů v určitých oblastech či jejich inovace vychází vždy z aktuálních potřeb společnosti i trhu. Při sestavování vzdělávacího plánu tedy společnost vychází z dostupných výsledků hodnocení jak vlastními školenými osobami, tak i školiteli či ostatními kompetentními osobami. Mimo tato hodnocení jí byl přínosným podkladem také výsledek dotazníkového šetření, které společnost provedla v souvislosti se snahou zmapovat postoj svých zaměstnanců k firemnímu vzdělávání. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou uvedeny níže.

Rovněž zapojení jednotlivých zaměstnanců do vzdělávacích aktivit závisí na aktuálních potřebách vzhledem k vykonávaným pozicím. V příloze žádosti č. 10 je zobrazena organizační struktura společnosti VAŠSTAV, s.r.o. v níž je mimo jiné zachycena věková a vzdělanostní struktura zaměstnanců a také jsou zde zvýrazněny nově vytvořené pracovní pozice plánované pro rok 2006, včetně 5 pracovních míst, která jsou předmětem projektu. Do systému vzdělávání v rámci projektu budou zapojeni téměř všichni zaměstnanci společnosti. Konkrétní zapojení zaměstnanců do vzdělávacích aktivit je uvedeno v příloze žádosti č. 11 a v kapitole žádosti Realizace. Příloha č. 11 zachycuje mimo jiné i porovnání stávajícího stavu v dané oblasti, plánovaného stavu v rámci projektu i po ukončení jeho realizace.

V současné době společnost VAŠSTAV, s.r.o. zaměstnává 38 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (14 zaměstnanců na hotelu IRIS, 24 zaměstnanců VAŠSTAV), 3 osoby jako OSVČ a 1 žena je na mateřské dovolené. Ve společnosti je téměř rovnoměrné zastoupení mužů a žen. K 1.4. 2006 se předpokládá navýšení počtu zaměstnanců o 11 osob.

Z organizačního schématu je patrná vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti. Vysokoškolské vzdělání má 10 osob (24%), středoškolské vzdělání má 17 osob (41%). 13 zaměstnanců (31%) absolvovalo střední odborné učiliště a 2 zaměstnanci mají základní vzdělání. Požadavky na dosažené vzdělání u nově přijímaných pracovníků jsou rovněž patrné z organizačního schématu a souvisí s vykonávanou pozicí. Z věkové struktury zaměstnanců vyplývá rovnoměrné zastoupení všech věkových kategorií:

do 20 let: 0

21 – 30 let: 10 osob

31 – 40 let: 10 osob

41 – 50 let: 11 osob

nad 50 let: 10 osob

Výsledky dotazníkového šetření:

Cílem dotazníkové šetření bylo zmapovat postoj zaměstnanců společnosti VAŠSTAV, s.r.o. k dalšímu vzdělávání. Výsledky šetření jsou využitelné při sestavování vzdělávacího plánu pro další období.

Zpracování identifikačních otázek

Sběr dat probíhal v prostorách firmy VAŠSTAV, s.r.o. formou osobního předání dne 15. září 2005. Se zaměstnanci bylo sjednáno přesné datum, kdy budou vyplněné dotazníky zpět osobně vyzvednuty. Z celkového počtu dvaceti poskytnutých dotazníků se vrátilo šestnáct z nich. Návratnost byla tedy 80%.

Tabulka 01.: Zpracování identifikačních otázek

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>Pohlaví respondenta</i>		
<i>muž</i>	7	44
<i>žena</i>	9	56
CELKEM	16	100
<i>Dosažené vzdělání</i>		
<i>základní</i>	0	0
<i>vyučen/střední bez maturity</i>	0	0
<i>střední s maturitou</i>	10	63
<i>vyšší odborné</i>	0	0
<i>vysokoškolské</i>	6	37
CELKEM	16	100
<i>Věk</i>		
<i>do 24</i>	0	0
<i>25 až 34 let</i>	5	31
<i>35 až 44 let</i>	8	50
<i>45 až 64 let</i>	3	19
<i>65 a více let</i>	0	0
CELKEM	16	100

Při tvorbě výběrového souboru jsme se pokoušeli zajistit rovnoměrné zastoupení mužů a žen. Přestože návratnost dotazníků nebyla 100%, tento poměr byl zhruba zachován.

Co se týče dosaženého vzdělání, u respondentů bylo zastoupeno pouze střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání.

Věková struktura respondentů je rozdělena do tří věkových kategorií. Není zde zastoupena věková kategorie do 24 roku a kategorie 65 a více roků.

Účast na dalším vzdělávání

Tabulka 02.: Účast na dalším vzdělávání

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>účastní se/účastnil se</i>	16	100
<i>neúčastní se/neúčastnil se</i>	0	0
CELKEM	16	100

Všichni dotázaní uvedli, že se aktivitám dalšího vzdělávání věnují.

Další vzdělání a věk a pohlaví jedince

Tabulka 03.: Účast na dalším vzdělávání a pohlaví jedince

	zaměstnanci účastníci se vzdělávacích aktivit	
	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>muž</i>	7	44
<i>žena</i>	9	56

Tabulka 04.: Účast na dalším vzdělávání a věk jedince

	zaměstnanci účastníci se vzdělávacích aktivit	
	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>do 24</i>	0	0
<i>25 až 34 let</i>	5	31
<i>35 až 44 let</i>	8	50
<i>45 až 64 let</i>	3	19
<i>65 a více let</i>	0	0
CELKEM	16	100

Jelikož všichni z dotázaných uvedli, že se aktivně nějakého kurzu v rámci firemního vzdělávání zúčastnili, nebo účastní, nelze určit rozdíl mezi pohlavími, ani z hlediska vzdělanostní struktury.

Zaměstnanci si uvědomují, že si stále potřebují zdokonalovat své komunikační a přesvědčovací schopnosti, učí se novým taktikám vedení kolektivu i sebe sama a psychologii efektivního působení na zákazníky. Těchto různě zaměřených kurzů stále

v dnešní době přibývá. Je to patrné i na ukazateli průměrně absolvovaných kurzů na jednoho respondenta (4 kurzy na jednoho dotázaného). Jedná se především o kurzy zaměřené na práci s lidmi (personálně orientované), jazykové a počítačové kurzy.

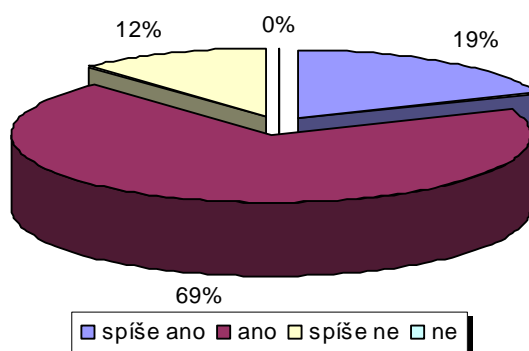
Přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání

Záměrem bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnavatel přistupuje k dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců.

Tabulka 05.: Přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>spíše ano</i>	3	19
<i>ano</i>	11	69
<i>spíše ne</i>	2	12
<i>ne</i>	0	0
CELKEM	16	100

Obrázek 01.: Přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání



Bylo zjištěno, že se zaměstnanci zpravidla shodují v názoru, jakým způsobem zaměstnavatel přistupuje k jejich vzdělávání. Na otázku „Myslíte si, že firma věnuje firemnímu vzdělávání dostatečnou pozornost?“ uvedlo 69% dotázaných „ano“ a 19% dotázaných „spíše ano“, 12% dotázaných uvedlo odpověď „spíše ne“.

Z uvedeného je zřejmé, že se zaměstnavatel snaží zajišťovat firemní vzdělávání.

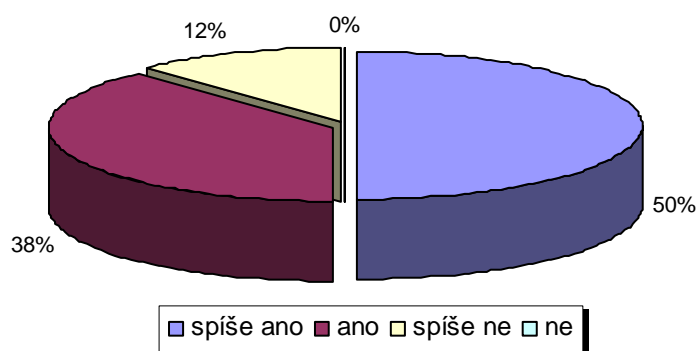
Spokojenost zaměstnanců s absolvovanými kurzy

Smyslem otázky bylo získat celkový názor zaměstnanců na absolvované vzdělávací aktivity. Z níže uvedené tabulky a obrázku vyplývá, že se celkově projevuje spíše pocit spokojenosti.

Tabulka 06.: Spokojenost zaměstnanců s absolvovanými kurzy

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
<i>spíše ano</i>	8	50
<i>ano</i>	6	38
<i>spíše ne</i>	2	12
<i>ne</i>	0	0
CELKEM	16	100

Obrázek 02.: Spokojenost zaměstnanců s absolvovanými kurzy



Závěr

Je důležité motivovat ty, kteří se prozatím nevzdělávají a jejich pracovní náplň by to vyžadovala. Tím by se mohl zefektivnit jejich dosavadní výkon, a tedy i výkon celé firmy. Na druhou stranu není žádoucí přenechat veškerou iniciativu ve vzdělávání na zaměstnanci. Je zaměstnavatelovou povinností a zároveň i přínosem pečovat o své zaměstnance, zdokonalovat jejich schopnosti a vědomosti a zajišťovat tak základní kritéria rozvoje lidských zdrojů. Firma VAŠSTAV, s.r.o. nabízí již při získávání potenciálních zaměstnanců možnost jejich dalšího vzdělávání a kariérového růstu.

Analýza firemního vzdělávání by se měla provádět pravidelně, aby se tak předcházelo možným nedostatkům ve vzdělanostním potenciálu zaměstnanců. Současně je dobré provádět důkladný rozbor efektivity realizovaných firemních vzdělávacích aktivit.

Význam celoživotního vzdělávání se neustále zvyšuje. Zaměstnanci hodnotili přínos vzdělávacích aktivit velmi dobře, kritičtější byli zaměstnanci k metodické úrovni kurzů.

VZOR DOTAZNÍKU

Vážení zaměstnanci,
než přistoupíte k vyplňování tohoto dotazníku, věnujte, prosím pozornost následujícímu úvodnímu slovu.

Obracím se na Vás s dotazníkem zaměřeným na problematiku firemního vzdělávání. Jistě si každý z Vás uvědomuje aktuálnost tohoto tématu. V celé současné společnosti probíhá stálý pokrok a rozvoj ve všech oborech. Je tedy velice nezbytné se s těmito změnami souběžně vyrovnávat, stále se zdokonalovat ve svých znalostech a dovednostech.

Nutnost se vzdělávat se projevuje jak v našem soukromí, tak i (a to především) v našem zaměstnání.

Nejde o testování vašich vědomostí, dotazník je zcela anonymní, nemusíte se obávat žádného zneužití zde uvedených informací.

1. **Domníváte se, že vaše kvalifikace a úroveň dosaženého vzdělání dostatečně postačuje k výkonu vaší pracovní činnosti?**
 - a) ano
 - b) ne

2. **Jak vnímáte nezbytnost dalšího vzdělávání pro výkon vaší práce?**
 - a) určitě nezbytné
 - b) spíše nezbytné
 - c) spíše není nezbytné
 - d) určitě není nezbytné

3. **Jste spokojen(a) s organizačním zabezpečením rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě?**
 - e) spíše ano
 - f) ano
 - g) spíše ne
 - h) ne

4. **Navštěvujete (navštěvoval(a)) jste některý kurz ?**
 - a) ano
 - b) ne

5. **Jaké problematiky se kurz týká či týkal?**

(popište co nejpřesněji konkrétní zaměření kurzu, př. obsluha PC, práce s lidmi (personalistika), účetnictví, kurz zaměřený na osobní dovednosti, manažerské kurzy, jazykové kurzy a jiné)

.....

.....

6. **Byl jste spokojen(a) s absolvovaným kurzem (splnil vámi očekávané důsledky)?**
 - a) spíše ano
 - b) ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

7. Je nabídka kurzů rozšiřujících dovednosti dostačující?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Myslíte si, že firma věnuje firemnímu vzdělávání dostatečnou pozornost?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Jaké změny v systému firemního vzdělávání by jste uvítal(a)?

.....
.....
.....

10. Kolik roků pracujete ve firmě?

- a) méně než 1
- b) 1 až 5
- c) 5 až 10
- d) 10 a více

Statistické údaje:

11. Jste:

muž žena

12. Věk:

- a) do 24
- b) 25 až 34 let
- c) 35 až 44 let
- d) 45 až 64 let
- e) 65 a více let

13. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen/střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

14. Uveďte prosím, jaké je vaše současné pracovní zařazení:

(uveďte název profese a stručnou náplň práce)

.....
.....
.....