



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

**Využití finanční podpory fondů Evropské unie při
vzdělávání zaměstnanců**

**Using financial funds of the European Union in employee
education**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Eva Škorňová

Jaroslav Bílek

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

BÍLEK, Jaroslav. *Využití finanční podpory fondů Evropské unie při vzdělávání zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Evě Škorňové, vedoucí mé bakalářské práce, za podporu, dobré rady, trpělivost a dobrou náladu, kterou rozdává každému, kdo má to potěšení s ní spolupracovat.

Také bych rád poděkoval společnosti Autobusy Karlovy Vary a.s. za možnost spolupráce při tvorbě bakalářské práce, především pak personalistce společnosti paní Zuzaně Blchové, bez jejíž ochoty by tato práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem finančních dotací z fondů Evropské unie a jejich využitelnosti při vzdělávání zaměstnanců. Teoretický základ práce se zabývá postoji EU k dalšímu vzdělávání dospělých, podnikovým vzděláním a možnostmi jeho financování.

Praktická část práce obsahuje informace o vybraném podniku a o jím realizovaném vzdělávacím projektu, který byl financován Evropským sociálním fondem. V této části bylo prováděno dotazníkové šetření vzorku zaměstnanců a strukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti.

Klíčová slova

podnikové vzdělávání, finanční dotace, vícezdrojové financování, Evropský sociální fond

Abstract

This thesis deals with the financial funds of the European Union and their utilization in employee education. The theoretical basis of the work deals with the EU's attitude to further adult education, business education and its financing possibilities.

The practical part contains information about a selected company and its implementation of an educational project which was funded by the European Social Fund. In this part of the thesis a questionnaire was conducted on a sample of employees and structured interviews were held with the company's human resources manager.

Key words

corporate training, financial subsidies, sources of financing, the European Social Fund

Obsah

Úvod.....	8
1. Vzdělávání dospělých ve vztahu k Evropské unii	9
2. Vzdělávání v rámci podniků	11
2.1 Cyklus vzdělávání v organizaci.....	13
2.2 Podnikové přístupy ke vzdělávání.....	17
3. Finanční zdroje pro vzdělávání zaměstnanců	18
3.1 Vícezdrojové financování ve vzdělávání	18
3.2 Evropská sociální politika	19
4. Evropský sociální fond (ESF).....	20
4.1 Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA).....	20
4.2 Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK).....	21
4.3 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ).....	22
4.4 Kroky k získání dotace z OP LZZ.....	26
5. Šetření ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.....	27
5.1. Představení společnosti a organizační struktura.....	27
5.2 Vzdělávání ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.	28
5.3 Metodologie.....	29
5.4 Výsledky dotazníkového šetření	30
5.6 Odpovědi na výzkumné otázky	41
5.7 Vyhodnocení využitelnosti finanční podpory fondů EU při vzdělávání zaměstnanců	42
Závěr	44
Seznam použité literatury.....	46
Seznam příloh	47

Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje tématu evropských rozvojových fondů a jejich využití pro financování vzdělávání zaměstnanců. Cílem této práce je zhodnotit využitelnost čerpání finančních zdrojů z Evropského sociálního fondu v praxi, konkrétně ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.

První kapitola se zabývá postoji Evropské unie k problematice vzdělávání dospělých. Je zde uvedeno, jak lze vzdělávání chápat a jakým způsobem se vyvíjela evropská politika vzdělávání.

Druhá kapitola se dotýká teorie podnikového vzdělávání. Odpovídá na otázky, jak by takové vzdělávání mělo vypadat, co je jeho cílem a jak k němu podniky přistupují.

Následující část se věnuje jednotlivým alternativám či možnostem, kterými lze financovat podnikové vzdělávání. Jak je zde uvedeno, nemusí být vlastní kapitál společnosti jediným zdrojem pro financování vzdělávání. Kapitola se také věnuje tématu evropské sociální politiky.

Poslední teoretická kapitola práce popisuje strukturu Evropského sociálního fondu, jednotlivé operační programy. Dále se věnuje krokům potřebným k získání finanční dotace a s tím spojenými náležitostmi.

Praktická část práce je zahrnuta do páté kapitoly. Ta obsahuje informace o vybraném podniku a o jím realizovaném vzdělávacím projektu, který byl financován Evropským sociálním fondem. Také se v této kapitole nachází popis realizovaného šetření, včetně jeho výsledků a celkového zhodnocení.

1. Vzdělávání dospělých ve vztahu k Evropské unii

Důležitost vzdělávání sahá mnohem hlouběji než k získání kvalifikace k výkonu určité profese. Z globálního pohledu je základní složkou procesu vzdělávání osobnostní rozvoj, růst a integrace jedince do společnosti, předávání kulturního dědictví, sdílení společenských hodnot a formování osobnosti člověka. Jedinci by měla být v současné společnosti poskytována možnost vzdělávat se po celou dobu profesního života. Vzdělávání by mělo přecházet v zaměstnání a naopak (Mužík, 2009, s. 9).

Koubek (2007, s. 254) ve své knize uvádí tři oblasti v systému formování pracovních schopností člověka:

1. oblast všeobecného vzdělávání – vzdělávání zajištěno státem (školský systém),
2. oblast odborného vzdělávání/oblast formování klasifikace – jedná se o vzdělávání, jehož cílem je připravit jedince pro výkon povolání, do této oblasti zapadá i změna kvalifikace pracovníka, tedy rekvalifikace,
3. oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – zaměřuje se spíše na rozvoj kariérní či osobnostní, než na získávání znalostí nutných k vykonávané pracovní pozici. Ve svém důsledku však formuje osobnost jedince k lepšímu plnění cílů organizace.

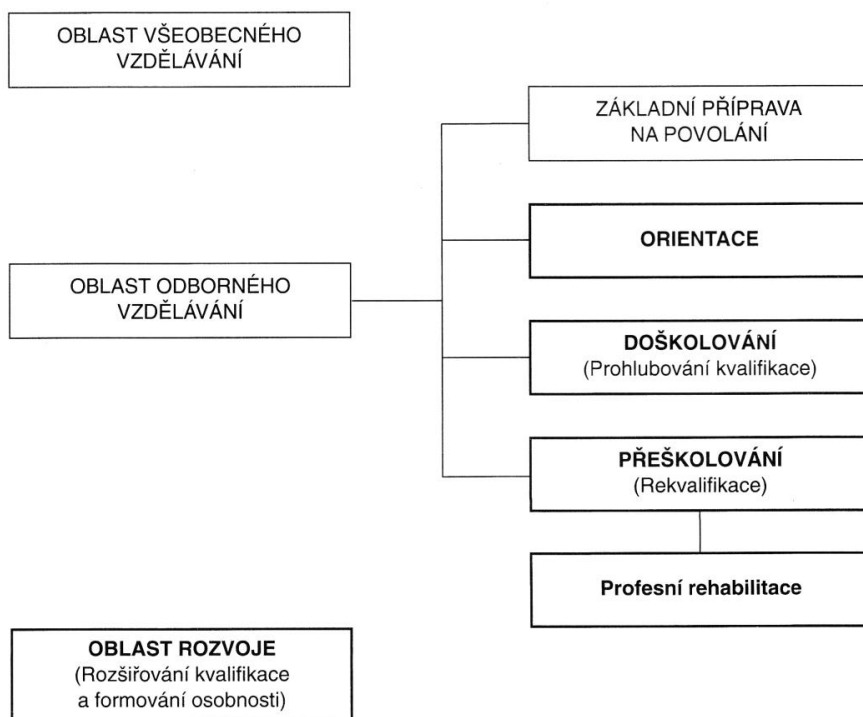


Schéma 1 Systém formování pracovních schopností člověka (zdroj: • Koubek, 2010, s. 255)

Tureckiová (2011, s. 7) rozděluje, na rozdíl od Koubka (2007), vzdělávání na „počáteční vzdělávání“ a „další vzdělávání“. Počáteční vzdělávání obsahuje první dvě oblasti definované Koubkem (2007), tedy oblast všeobecného vzdělávání a oblast odborného vzdělávání. Do dalšího vzdělávání patří oblast rozvoje. Další vzdělávání je realizováno v neškolských vzdělávacích zařízeních, v rámci podnikového vzdělávání, či v jiných institucích, jejichž hlavní činností není vzdělávání.

V textu se budu dále držet rozdělení dle Tureckiové a soustředím pozornost na oblast dalšího vzdělávání. Dalšímu vzdělávání je v rámci Evropské unie věnována velká pozornost. Za základní dokument této problematiky se dá považovat „Lisabonská strategie“. Tento dokument vznikl na základě zvláštního zasedání Rady Evropy, které se konalo v březnu 2000 v Lisabonu. Hlavním podmětem vzniku „Lisabonské strategie“ byl nástup globalizace a s ním spojený přechod ke znalostní ekonomice. Evropská unie se chce co nejlépe vyrovnat s těmito aktuálními změnami, vytvořit podmínky pro plnou zaměstnanost a posílit regionální kohezi EU s odkazem na globální cíl *„stát se nejvíce konkurenceschopnou, dynamickou a na znalostech založenou ekonomikou na světě, schopnou udržitelného ekonomického růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální kohezí“* (Tureckiová, 2010, s. 39).

Celá „Lisabonská strategie“ je poměrně rozsáhlá, proto uvedu ve zkratce jen části dokumentu, které přímo souvisejí s tématem této práce.

V části „Informační společnost pro všechny“ tohoto dokumentu je třeba zmínit následující ustanovení: *„Každý občan musí být vybaven dovednostmi k životu a práci v nové informační společnosti. Rozdílné prostředky přístupu k informacím musejí zabránit infoexkluzi. ... Skutečné úsilí musí být vynaloženo veřejnou správou na všech úrovních, aby byly využívány nové technologie k přístupnosti informací tak, jak je to jen možné. ...“* (Mužík, 2009, s. 19).

Stejně tak musím uvést, že v další části zabývající se „Modernizováním evropského sociálního modelu“ je uvedeno, že *„lidé jsou největším bohatstvím Evropy a mají být ústředním bodem unijní politiky. Investování do lidí a rozvoj veřejné sociální péče má mít ústřední místo ve znalostně založené ekonomice. ... je potřeba zvyšovat úroveň dovedností, podporovat rozsáhlejší přístup ke znalostem a bojovat proti nezaměstnanosti, neboť nejlepší zárukou minimalizace sociální exkluze je zaměstnání“* (Mužík, 2009, s. 20).

Další významný dokument s názvem „Společně k růstu zaměstnanosti“ byl vytvořen v roce 2005, jako reakce na nedostatečné plnění strategií vytyčených v Lisabonu v březnu 2000. Evropská rada konstatovala, že plnění Lisabonské strategie je stále nezbytné, z důvodů zabránění stagnaci hospodářství EU. Proto bylo doporučeno zaměřit se na dva hlavní úkoly Lisabonské strategie. Prvním bylo dosáhnout vyššího a trvalého růstu, druhým bylo vytvářet více pracovních míst a lepší pracovní místa při zajištění udržitelného rozvoje (Tureckiová, 2010, s. 40).

Pravdou je, že výčet dokumentů deklarujících podporu vzdělávání v rámci EU, by zaplnil několik stran a také je zřejmé, že rozvoj se v této oblasti nezastavuje a neustále vznikají nové strategie. Jako příklad mohu uvést fakt, že v posledních letech se objevila nová evropská iniciativa nesoucí název „New skills for new jobs“, která má navazovat na Lisabonskou strategii pro růst a zaměstnanost. Ta souvisí jak s geografickými faktory vývoje EU (např. stárnutí populace), tak s technologickými změnami. Je vhodné položit si otázku: Jaká pracovní místa bude třeba obsadit za 10 nebo za 20 let a jaké znalosti a kompetence se budou vyžadovat? Je pravděpodobné, vzhledem k populačnímu vývoji EU, že tato pracovní místa nepokryjí pouze mladí pracovníci, ale bude existovat i nutnost doplnění znalostí starších pracovníků, aby tuto potenciální mezeru zaplnili. Existují také prognózy naznačující, že požadavky kvalifikaci požadované pro většinu pracovních pozic vzrůstají, což může způsobit nepoměr mezi kvalifikacemi požadovanými pro výkon pracovního místa a kvalifikací potenciálních zaměstnanců (Veteška, 2011, s. 64 a s. 66).

Jako příklad lze uvést nástup informačních a komunikačních technologií (ICT), které dnes ovlivňují poptávku po specializovaných ICT profesích. Nástup ICT nám nabízí i další rozměr vzdělávání. Tato „nová“ forma vzdělávání známá jako e-learning v současnosti poskytuje výraznou podporu celoživotního vzdělávání a umožňuje navýšení možností vzdělávání přístupného těm, kteří o něj projeví zájem.

2. Vzdělávání v rámci podniků

„Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz“ (Bartoňková, 2013, s.10).

V současné době je u firem, podnikajících v jednom oboru, zřejmě jediným rozlišujícím aspektem konkurenceschopnosti míra znalostí a dovedností zaměstnanců. Dříve mohl být zárukou dobrého postavení firmy její movitý či nemovitý majetek, dnes jsou to znalosti, dovednosti a předpoklady pracovníků firmy (Evangelu, 2013, s. 8).

Podnikové vzdělávání je proces organizovaný podnikem. Může probíhat jak v podniku „on the job“ tak i mimo něj „off the job“. Jedná se o systematický proces, jehož podstatou je změna pracovního chování, úrovně dovedností, znalostí a motivace zaměstnanců za účelem optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní pozice) (Bartoňková, 2013, s. 10).

Mužík dále definuje podnikové vzdělávání jako *„vzdělávání, jehož specifickými znaky je skutečnost, že se stává prostředníkem a pomocníkem k dosažení cílů organizace, je zaměřeno na období dospělosti člověka, je nedílnou součástí výkonu určitého povolání a souběžně s ním se uskutečňuje“* (Mužík, 2009 s. 52).

Dle Tureckiové (2009, s. 80) se efekt podnikového vzdělávání projevuje ve třech úrovních:

1. Pracovník si osvojuje potřebné znalosti a dovednosti. Dochází ke zvýšení jeho kompetencí nebo kvalifikace. Tím se snižuje rozdíl mezi znalostmi, které pracovník má a které jsou potřebné k vykonávání konkrétní pracovní pozice.
2. U pracovníka dochází ke změně postojů. Na této úrovni by mělo docházet k formování kladného postoje ve vztahu k organizaci. Projevem je zvýšení loajality pracovníka k podniku a také zvýšení jeho angažovanosti.
3. Dochází ke zvyšování pracovního výkonu a ke změnám v pracovním jednání pracovníka. Rovněž se zvyšuje rozvojový potenciál zaměstnance, což se odráží v další motivaci ke vzdělávání.

Primární nutnost podnikového vzdělávání v mém pojetí vzniká ze tří hlavních důvodů. První je situace, kdy podnik přijme nového pracovníka, který zatím nemá osvojeny všechny potřebné znalosti pro výkon místa, jež mu bylo přiděleno a podnik nemá možnost získat plně kvalifikovaného zaměstnance. Druhým důvodem je zákonná povinnost vzdělávat (např. školení BOZP). Třetí důvod nastává ve chvíli, kdy dojde ke

změnám. Tím může být technologická změna ve výrobě, organizační změna ve firmě, legislativní změna ovlivňující podnik nebo jeho prostředí, přesun zaměstnance na jinou pozici apod.

Veteška (Langer, 2011, s. 57) rozděluje změny dle přístupu k nim na změny reaktivní, které reagují na vzniklé situace, a na změny programové, které jsou plánovány dopředu. Reaktivní změny jsou vyvolány nastalou poruchou, okamžitým negativním jevem, který je potřeba řešit. Programové změny naopak předvídají negativní jev a řízením změny se mu snaží vyhnout. Určení potřeby změny vychází ze tří hlavních otázek: Kdo jsme? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme?

2.1 Cyklus vzdělávání v organizaci

Cyklus vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb pracovníků. Po identifikaci vzdělávacích potřeb následuje fáze plánování vzdělávání. V této fázi se řeší rozpočet, metody vzdělávání, oblast vzdělávání, výběr pracovníků, kterých se vzdělávání bude týkat apod. Když jsou tyto otázky zodpovězeny, může se přejít k samotné realizaci vzdělávání, která představuje třetí fázi. Po úspěšné realizaci by mělo ještě následovat vyhodnocení. Vyhodnocování procesu vzdělávání by nám mělo odpovědět na otázky: „Bylo vzdělávání účinné? Které metody vzdělávání se osvědčily? Jakým chybám se příště vyhnout? Co lze zlepšit? Vyplatilo se nám to?“. Odpovědi na tyto otázky by nám měli být prospěšné především pro plánování budoucího vzdělávání (Koubek, 2007, s. 259).

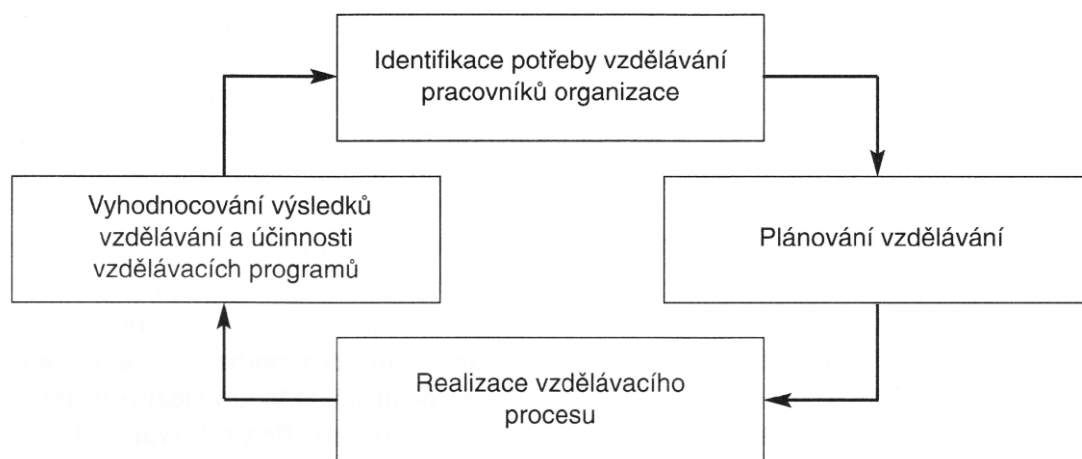


Schéma 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (zdroj: Koubek, 2010, s. 260)

Než se začneme zabývat procesem vzdělávání, je dobré si nejprve definovat podnikovou strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků. Ta by měla být odvozena ze

strategie řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů by zase měla být odvozena z podnikové strategie. Zde je dobře vidět provázanost jednotlivých dějů strategického řízení v organizaci.

Podniková strategie vzdělávání by měla poskytovat informace mimo jiné o současné kvalifikační úrovni zaměstnanců, o jejím předpokládaném a požadovaném vývoji. Dále by měla vypovídat o současné podobě vzdělávání v organizaci a o budoucí požadované podobě vzdělávání, včetně nástrojů jeho realizace. (Mužík, 2009, s. 51)

2.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejtěžších a současně nejdůležitějších činností personální práce. Koubek (2007, s. 261 a 263) uvádí, že identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je ve své podstatě založena na odhadech a aproximativních postupech, má tedy převážně povahu experimentu. Celé je to způsobeno samotnou složitostí rozpoznat vzdělání a kvalifikaci jediného konkrétního zaměstnance a to převážně proto, že i v dnešní době je pojem kvalifikace nebo vzdělání těžko měřitelný. Dále je vhodné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů i její předpokládaný vývoj na území, ze kterého firma čerpá pracovní síly.

Z těchto důvodů volí některé podniky přístup, který ponechává většinu rozhodovacích pravomocí ve věci vzdělávání pracovníků na liniových pracovnících. Ti mají právo rozhodovat o nutnosti vzdělávání zaměstnanců na základě konkrétní situace na jejich úseku. Koubek (2007, s. 263) uvádí jako příklad výsledky průzkumu tzv. „The Cranfield Project on European Human Resource Management“ z roku 1990, který zmiňuje, že na konci 90. let v nejdřívejších zemích Evropy vycházelo z identifikace vzdělávacích potřeb liniovým manažerem 90% procent podniků.

Pokud se personální útvar rozhodne identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, pak přistoupí k analýze škály údajů pocházejících z personálního informačního systému organizace nebo z jiných šetření. Tyto údaje Koubek (2007, s. 262) dělí do tří kategorií:

1. Údaje týkající se celé organizace – činnost organizace a její struktura, cílový trh, počet a struktura pracovníků a jejich kvalifikace, fluktuace zaměstnanců, počty pracovních neschopností, úrazů apod.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst – analýza pracovních míst (tj. náplň práce, znalostní a kompetenční požadavky na pracovníky aj.), styly vedení, pracovní kultura a pracovní vztahy.

3. Údaje o jednotlivých pracovnících – hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání a kvalifikaci, výsledky testů, názory nadřízených i podřízených pracovníka, rozhovor nebo průzkum.

2.1.2 Plánování vzdělávání

„Při vyhodnocování efektivity vzdělávacích procesů často zjistíme, že až třicet procent nákladů na školení zaměstnanců vydají firmy zbytečně. Chyby, které to zapříčiní, jsou většinou způsobeny neznalostí potřebných metodik, nekritickým západem pro vybrané téma, nepromyšleným rozhodnutím nebo nedostatečnou přípravou a motivací účastníků.“ (Evangelu, 2013 s. 7).

Fáze plánování plynule navazuje na fázi identifikace. Fáze identifikace nám většinou již přímo odpovídá na otázky, koho budeme vzdělávat a v čem. Ve fázi plánování je poté potřeba vybrat vhodnou metodu a konkrétní program vzdělávání, sestavit rozpočet, vytvořit kategorie pracovníků, kteří se budou vzdělávat, a samozřejmě je třeba sestavit časový plán vzdělávání. Plán vzdělávání by měl také zmiňovat, kým bude vzdělávání zabezpečeno, kde se bude odehrávat¹ a také, jak se bude hodnotit účinnost vzdělávání (Koubek, 2007, s. 264 – 265).

2.1.3 Vyhodnocování vzdělávání

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong, 2007, s. 507).

Pro vyhodnocování výsledků vzdělávání považuji za nejvhodnější nástroj Kirkpatrickův model evaluace, jak ho popisuje Armstrong (2007, s. 508) s doplněním některých údajů od Koubka (2007).

Kirkpatrickův model je postaven na čtyřech úrovních vyhodnocování:

1. Reakce
2. Hodnocení poznatků
3. Hodnocení chování
4. Hodnocení výsledků

Reakce je úroveň, ve které se zkoumají bezprostřední názory a pocity účastníků z právě zakončené vzdělávací akce. Tyto dojmy se nejčastěji získávají vyplněním předem připraveného dotazníku, kde účastníci hodnotí vzdělávací metody, obsah

¹ Je třeba brát v úvahu i zajištění občerstvení a případnou dopravu na místo vzdělávání.

vzdělávání, prostředí či pocity z lektora. Dále mohou účastníci uvést připomínky a návrhy zlepšení.

Další úrovní je hodnocení poznatků. Na této úrovni se hodnotí, kolik znalostí si účastníci osvojili. Nejčastěji se pro tento účel používají testy, které vyplňují účastníci před školením - a po školení a které hodnotí výsledkový rozdíl. Zde však musím doplnit názor, který uvádí ve své knize Koubek (2007, s. 274 - 275). Ten zmiňuje fakt, že výsledky těchto testů mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi testování. Někdy se ten samý test dává vyplnit skupině lidí, která žádným vzděláváním neprošla, za účelem zvýšení výpovědní hodnoty testu.

Třetí úroveň se zabývá hodnocením chování, respektive její změnou. Konkrétně se hodnotí změna chování účastníků po návratu ze školení na pracoviště. Může totiž dojít k tomu, že účastníci sice získali nové vědomosti, ty se však neprojevují změnou chování. Hodnocení většinou probíhá až s časovým odstupem, aby si zaměstnanci stihli nově získané znalosti osvojit. K hodnocení lze použít pozorování, 360° zpětnou vazbu, hodnocení výstupů, případně mystery shopping nebo jiné.

Poslední je úroveň hodnocení výsledků. Cílem je určit, jak vzdělávání přispělo k zvýšení výkonu organizace a zda se organizaci školení vyplatilo. Na jedné straně rovnice máme náklady na vzdělávání a na druhé přínosy z něho. Mezi přínosy může patřit zvýšení produktivity, snížení zmetkovosti, snížení úrazovosti nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Pro zjištění finanční přínosnosti vzdělávání lze užít tento vzorec:

$$\text{návratnost investic} = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)} \times 100}$$

Naproti tomu dle Tureckiové (2009, s. 85) by vyhodnocování firemního vzdělávání mělo být průběžnou aktivitou, na jejímž základě se dle zjištěných výsledků modifikují jednotlivé aktivity či celý proces firemního vzdělávání. Takovéto průběžné vyhodnocování, lze poté dle fáze vzdělávacího cyklu rozčlenit na hodnocení formativní, průběžný monitoring, závěrečné a případně následné hodnocení.

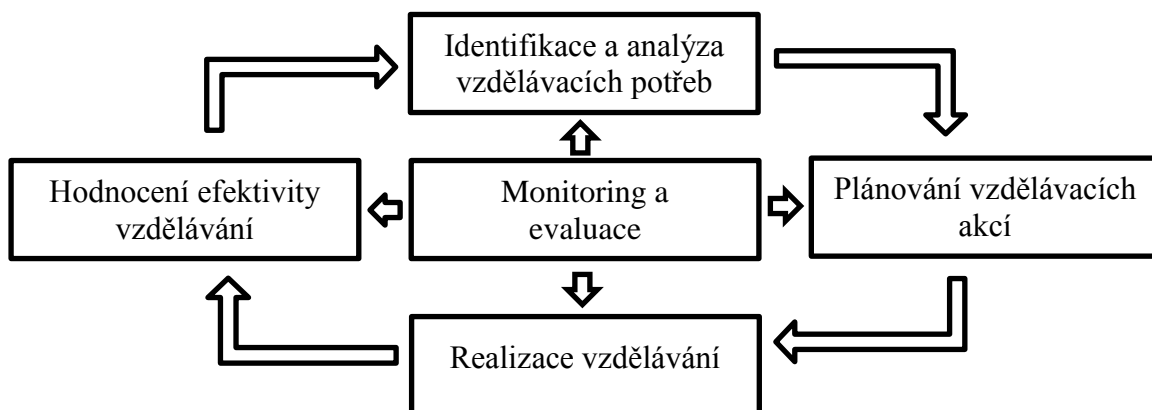


Schéma 3 Proces firemního vzdělávání (zdroj: Tureckiová, 2009, s. 82)

2.2 Podnikové přístupy ke vzdělávání

Přístup jednotlivých podniků ke vzdělávání zaměstnanců je odlišný. Odlišnost pramení z jejich předchozích zkušeností, znalostí oboru vzdělávání zaměstnanců, množství finančních prostředků nebo z úrovně propracovanosti strategických cílů do budoucna. Existuje však obecné pravidlo, že čím je podnik větší, tím větší pozornost věnuje vzdělávání svých zaměstnanců (Evangelu, 2013, s. 8).

Pokud však chceme podnikové přístupy ke vzdělávání nějak klasifikovat, pak se Koubek i Mužík shodují na třech přístupech: (Koubek, 2007 s. 258, Mužík, 2009, s. 52)

1. Podniky omezují vzdělávání pracovníků na minimum a přijímají pouze kvalifikované pracovníky. Tento přístup je sice úsporný z hlediska výdajů za školení, je však náročný na získávání a výběr pracovní síly.
2. Podniky realizují školení či vzdělávání nepravidelně a to buď z důvodu okamžité potřeby, - nebo, jde-li zákonnou povinností (např. školení BOZP).
3. Podniky věnují vzdělávání svých zaměstnanců trvalou pozornost, mají zpracovanou svou vlastní metodiku a vzdělávání berou jako nedílnou součást strategie podniku. Do této kategorie patří většina středních a velkých organizací.

Jak již bylo uvedeno, jedním z kritérií přístupu ke vzdělávání jsou finanční prostředky. Personální pracovníci, kteří mají na starost vzdělávání zaměstnanců, získávají na začátku roku finanční prostředky pro realizaci vzdělávání. A touto sumou

bývá vzdělávání zaměstnanců omezeno, mohou se jen pokusit najít levnějšího dodavatele nebo získat další hotovost z jiných zdrojů.

3. Finanční zdroje pro vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců vždy něco stojí a je ve své podstatě jedno, jakou formu vzdělávání zaměstnavatel zvolí. Pokud se například zaměstnanec vzdělává sám ve svém domově prostřednictvím e-learningových kurzů, pak se cena rovná nákladům na vytvoření elektronického vzdělávacího kurzu. Pokud zaměstnavatel rozhodne školit své zaměstnance pomocí „lektorů“ z řad zaměstnanců, pak se náklady rovnají ztrátám, které vznikly nepřítomností „lektora“ na jeho pracovišti. V každém případě vzdělávání stojí peníze.

Pro personální útvar to většinou znamená, že musí vystačit s rozpočtem na vzdělávání, který mu byl přiřazen na začátku roku. Pokud jsou však finanční prostředky nedostatečné, existují pro personalistu tři možnosti řešení. Může požádat vedení společnosti o navýšení rozpočtu. Může se pokusit učinit nabízené vzdělávání dostatečně atraktivním na to, aby byli sami zaměstnanci ochotni přispět finančními prostředky ze své vlastní kapsy. A v poslední řadě se také může uchýlit k myšlence vícezdrojového financování vzdělávání.

3.1 Vícezdrojové financování ve vzdělávání

Hlavní myšlenkou vícezdrojového financování je skutečnost, že vzdělávání je financováno z několika zdrojů. Těmi zdroji je většinou zaměstnavatel/zaměstnanec a stát. Lze si to představit na příkladu závodního stravování, kdy část nákladů hradí zaměstnavatel, část zaměstnanec a část stát formou úlevy na daních. Tento přístup má několik výhod. Sníží množství nákladů, které by musel vynaložit jeden ze subjektů, takže činí vzdělávání dostupnějším. Dalším faktem je psychologický efekt, který spolufinancování má. Pokud si účastník vzdělávání musí hradit část nákladů, pak si této možnosti vzdělávání více váží, lépe pracuje a současně vyžaduje vyšší kvalitu vzdělávání. Každý aktér procesu vzdělávání se podílí na nákladech a má tedy právo vyžadovat za své prostředky odpovídající kvalitu i na ostatních aktérech (Langer, 2010, s. 84 a s. 85).

Vícezdrojové financování není žádnou novinkou, v mnoha evropských zemích již řadu let probíhá, a od vstupu do EU, začíná probíhat i u nás v České republice.

Langer (2010, s. 64 a s. 66) uvádí dva zahraniční příklady vícezdrojového financování, kde je stát hlavním aktérem spolufinancování:

	Belgie, Valonský region	
Princip služby:	Řízení oběhu papírových a elektronických poukázek určených na vzdělání v oblasti podnikatelských dovedností a jazykového vzdělání	Řízení oběhu papírových a elektronických poukázek určených na školení pro zaměstnance malých a středních podniků a OSVČ
Datum zavedení:	1998	2002
Počet zapojených podniků:	9 000	
Počet zapojených osob:	cca 29 000	cca 33 000
Počet zapojených vzdělávacích institucí:	304	1 250
Objem služby:	cca 57 mil. EUR ročně	cca 20 mil. EUR ročně

Tabulka 1 Příklady vícezdrojového financování (zdroj: Langer, 2010, s. 66)

V letech 2007 a 2008 byl v České republice realizován pilotní projekt ROZAM (ROzvoj ZAMěstananců). Cílem projektu bylo vytvořit systém dalšího vzdělávání pro kvalifikační a vzdělanostní rozvoj malého a středního podnikání a současně vyzkoušet funkčnost vícezdrojového financování ve třech vybraných regionech České republiky. Projekt ROZAM byl financován podniky (zaměstnavateli) a Evropským sociálním fondem (ESF). Podpora ze strany ESF se pohybovala 50–70% tržní ceny kurzu, podnikatel tedy zaplatil jen zbývajících 30-50% ceny kurzu. Na začátku projektu byly definovány oblasti vzdělávání, které je potřeba v daných regionech rozvíjet primárně. Samy podniky (zaměstnavatelé) nemusely vyplňovat žádné žádosti o přidělení dotace, většinu administrativní práce obstaral projekt ROZAM. Ministerstvo práce a sociálních věcí označilo tento projekt v lednu 2009 za výjimečně úspěšný. Jeho úspěch tkvěl právě v uživatelsky přívětivém nastavení projektu pro podniky (Langer, 2010, s. 86 a s. 87).

3.2 Evropská sociální politika

Hlavní důraz v oblasti sociální politiky EU je věnován boji proti nezaměstnanosti. Primárním důvodem je skutečnost, že nezaměstnanost v EU je daleko vyšší než nezaměstnanost u podobně velkých ekonomik jako je USA nebo Japonsko. Podpora zaměstnanosti je proto hlavní prioritou Evropského sociálního fondu. Evropská unie bojuje proti nezaměstnanosti například podporou malého a středního podnikání, které má nabídnout nová pracovní místa, stanovením minimální standardů sociální ochrany nebo vytvářením akčních rozvojových plánů. Dalšími významnými oblastmi sociální politiky EU je volný pohyb osob, tedy i pracovních sil, a také ochrana zdraví a

bezpečnosti na pracovišti. Jak již bylo naznačeno, hlavním nástrojem výkonu těchto sociálních aktivit je Evropský sociální fond, kterému se bude věnovat na následujících stránkách (Dušek, 2010, s. 181).

4. Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond byl založen za účelem podpory lidských zdrojů, jejich vzdělávání, podpory zaměstnanosti a vyrovnávání příležitostí v přístupu na trh práce. Jedná se o nejstarší strukturální fond Evropské unie². Existuje již více než 50 let. Evropský sociální fond je nejdůležitějším nástrojem realizace Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvoj zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovné příležitosti se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů (D1, s. 19)³.

Finanční podpora z Evropského sociálního fondu je rozdělována prostřednictvím tří operačních programů. Jsou to (D1, s. 20):

- Operační program Praha – Adaptabilita (OP PA)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Každý z těchto operačních programů má jiné zaměření využitelnosti. Tato práce se primárně zabývá podnikovým vzděláváním, z toho důvodu se budeme věnovat hlavně OP LZZ. Nicméně považuji za vhodné vytvořit si přehled i o ostatních operačních programech, a to hlavně proto, že v jistých součástech spolu úzce souvisí. Jedná se zde o princip vzájemné podpory.

4.1 Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

Operační program Praha - Adaptabilita je platný pouze pro území hlavního města Prahy. Globálním cílem programu je pomoci skupinám obyvatel, které jsou znevýhodněny při vstupu na trh práce a prostřednictvím investic do vzdělávání, lidských zdrojů a škol zvýšit konkurenceschopnost, adaptabilitu a výkonnost lidských zdrojů a tím zlepšit přístup k zaměstnání pro všechny obyvatele Prahy (Evropský sociální fond, s. 16).

² Dalším strukturálním fondem Evropské unie je třeba Evropský fond pro regionální rozvoj.

³ V této kapitole se vyskytují citace označená jako D1 či D2. Jedná se o příručky vydané ESF určené pro zájemce o finanční podporu z ESF OP LZZ. V seznamu použité literatury je lze nalézt pod označením ŘO OP LZZ – D1 nebo ŘO OP LZZ – D2.

Globální cíl lze dále rozdělit na tři menší specifické cíle, ze kterých vychází jednotlivé prioritní osy OPPA. Cílem první prioritní osy s názvem „Podpora rozvoje znalostní ekonomiky“ je zvyšování adaptability a mobility pracovníků a zaměstnavatelů za účelem zvýšení kvality a produktivity práce. Druhá prioritní osa nese název „Podpora vstupu na trh práce“. Jak již napovídá název, tato osa se snaží zlepšit dostupnost zaměstnání pro znevýhodněné osoby a tím snížit riziko jejich sociálního vyloučení. Poslední prioritní osa má za cíl zvýšit kvalitu vzdělávání a odborné přípravy pro vstup na trh práce, nese označení „Modernizace počátečního vzdělávání“ (Evropský sociální fond, s. 16).

Každá z prioritních os má předem přidělena procenta finančních prostředků z celkového rozpočtu OPPA. Konkrétně je to 38% pro první primární osu, 29% pro druhou osu a stejně tak 29% pro osu třetí (Evropský sociální fond, s. 16-17).

Operační program Praha – Adaptabilita je řízen hlavním městem Praha. Realizaci programu všech prioritních os zajišťuje v rámci Magistrátu hlavního města Prahy oddělení Evropského sociálního fondu odborů EU. Do implementační struktury nejsou zahrnuty žádné zprostředkující subjekty (Evropský sociální fond, s. 17).

4.2 Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

OP VK je určen pro podporu vzdělávání v České republice. Finanční dotace, které OP VK poskytuje, jsou určeny k modernizaci systémů počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání. Jinak řečeno jsou finance používány ke zvyšování kvality základního, středoškolského, vyššího odborného a vysokoškolského vzdělávání s cílem efektivního propojení do komplexního systému celoživotního vzdělávání. Globálními cíli OP VK pak jsou:

1. zlepšení klíčových kompetencí absolventů spolu se zvýšením jejich uplatitelnosti na trhu práce, zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání,
2. inovování terciálního vzdělávání směrem k větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatitelných ve znalostní ekonomice,
3. posilování flexibility a adaptability lidských zdrojů jako faktoru konkurenceschopnosti a udržitelného vývoje České republiky,
4. vytváření efektivního systému celoživotního vzdělávání prostřednictvím rozvoje počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání.

Na základě těchto čtyř skupin cílů OP VK, byly vytvořeny čtyři tzv. prioritní osy (PO), které kopírují jednotlivé skupiny cílů a hlouběji se zaměřují na jejich splnění. Jedná se o tyto prioritní osy: Počáteční vzdělávání, Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj, Další vzdělávání a Systémový rámec celoživotního učení. OP VK je z 85% financován ze zdrojů Evropského sociálního fondu, zbylých 15% jde ze státního rozpočtu. OP VK je řízen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kdy 13 krajů České republiky, až na některé výjimky, zastává roli zprostředkujících subjektů (Evropský sociální fond, s.10-12).

4.3 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Globálním cílem OP LZZ je „*zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň 15 nejlepších zemí EU*“ (D1, s. 21).

Tento globální cíl lze rozdělit na několik dílčích cílů, které jsou svou podstatou nástroji dosažení globálního cíle. Jedná se zejména o zvýšení adaptability zaměstnanců, posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením, zvyšování efektivity veřejné správy a veřejných služeb či zlepšování mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů (D1, s. 21).

Stejně jako v ostatních Operačních programech ESF jsou tyto dílčí cíle východiskem pro jednotlivé prioritní osy. Máme zde 5+1 prioritních os. Toto rozdělení volím proto, že „šestý“ cíl se od prvních pěti ve své podstatě a využitelnosti výrazně odlišuje a pro naše chápání prioritních os z pohledu zaměstnavatele je naprosto nevyužitelný.

Prioritní osy a oblasti podpory OP LZZ

V rámci každé z prvních pěti prioritních os jsou vyhlašovány výzvy pro realizaci grantových a individuálních projektů. Jedná se o tyto prioritní osy (D1, s. 21):

1. prioritní osa – Adaptabilita
2. prioritní osa – Aktivní politika trhu práce
3. prioritní osa – Sociální integrace a rovné příležitosti
4. prioritní osa – Veřejná správa a veřejné služby
5. prioritní osa – Mezinárodní spolupráce
6. prioritní osa – Technická podpora

Každá z prvních pěti základních prioritních os je dále rozčleněna na jednotlivé oblasti podpory, které vymezují, jaké typy aktivit mohou být podpořeny a na jaké cílové skupiny mohou být zaměřeny.

4.3.1 Prioritní osa - Adaptabilita

Primárním cílem Prioritní osy – „Adaptabilita“ je zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů společně se zaměřením na předcházení nezaměstnanosti. Tohoto cíle má být dosaženo pomocí investic do lidských zdrojů ze strany podniků, zvyšováním úrovně odborných kompetencí, dovedností a znalostí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Dále také pomocí investic do vytváření a zavádění moderních systémů řízení lidských zdrojů a odborné přípravy a podpory zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací firem. Prioritní osa – „Adaptabilita“ je dále konkretizována do oblastí podpory. Stejně tak jsou do konkrétnějších oblastí podpory rozčleněny všechny ostatní prioritní osy. Pro prioritní osu - Adaptabilita jsou to tyto dvě oblasti podpory: „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků“ a „Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků“ (D1, s. 21).

Oblast podpory - „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků“ je zaměřena na zaměstnance a zaměstnavatele podnikatelských i nepodnikatelských subjektů s výjimkou institucí veřejné správy se zaměřením na zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců i zaměstnavatelů. Mezi příjemce podpory mohou patřit zaměstnavatelé, poradenské a vzdělávací instituce, podnikatelská sdružení. Dále to mohou být i ministerstva, například Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo průmyslu a obchodu, v některých situacích i jiná ministerstva (Evropský sociální fond, s. 3).

Druhá oblast podpory je zacílena na obory či odvětví, která procházejí restrukturalizací a jejichž zaměstnanci jsou ohroženi nezaměstnaností. Proti riziku nezaměstnanosti se jako prevence realizuje přístup založený na využití stávajících zaměstnanců na stávajících, případně modifikovaných, pracovních místech nebo na nově vytvořených pracovních místech. Další možností je vytvoření podmínek, které zaměstnanci usnadní přechod k jinému zaměstnavateli. Snahou je zvýšit u takovýchto pracovníků jejich adaptabilitu. Dotaci v rámci této oblasti podpory mohou přijímat úřady práce, vzdělávací a poradenské instituce, podnikatelská sdružení a také Ministerstvo práce a sociálních věcí (Toth, 2010, s. 191).

4.3.2 Prioritní osa – Aktivní politika trhu práce

Druhá prioritní osa si klade za cíl zlepšit přístup k zaměstnání, trvale začlenit osoby, které hledají zaměstnání, a snížit riziko nezaměstnanosti u skupin znevýhodněných na trhu práce. Pro tuto prioritní osu jsou definovány dvě oblasti podpory (Toth, 2010, s 191).

První oblast podpory – „Posílení aktivních politik zaměstnanosti“ je zaměřena na zvýšení zaměstnanosti nezaměstnaných osob ohrožených na trhu práce prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti. Tím jsou myšlena různá preventivní opatření na trhu, včetně podpory aktivit zprostředkovatelských subjektů a podpory vzniku nových pracovních míst. Podpora je zaměřena především na osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané nebo u nich toto riziko hrozí. Mezi příjemce podpory mohou patřit vzdělávací a poradenské instituce, různé sociální a neziskové organizace nebo i Ministerstvo práce a sociálních věcí (Toth, 2010, s. 192).

Druhá oblast podpory nese označení „Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj“. Její podpora je zaměřena na státní instituce veřejných služeb zaměstnanosti a jejich zaměstnance, včetně Ministerstva práce a sociálních služeb. Cílem je modernizace, zvýšení kapacity a kvality služeb výše uvedených institucí (Toth, 2010, s. 191).

4.3.3 Prioritní osa – Sociální integrace a rovné příležitosti

Tato osa podpory je určena pro osoby sociálně vyloučené nebo pro osoby ohrožené sociálním vyloučením. Pomáhat se snaží buď přímou podporou těchto osob, nebo prostřednictvím zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb. Tato osa se také s ohledem na jednotlivé oblasti podpory zabývá problematikou rovných příležitostí žen či problematikou romských komunit. Jedná se nejrozsáhlejší prioritní osu, která je rozčleněna hned do čtyř oblastí podpory (Evropský sociální fond, s. 4).

Oblast podpory – „Podpora sociální integrace a sociálních služeb“ je cílena na začleňování osob ohrožených sociálním vyloučením nebo již sociálně vyloučené jedince. Je také zaměřena na zlepšování přístupu těchto osob ke vzdělávání a zaměstnání prostřednictvím zvyšování dostupnosti a kvality sociálních služeb. Finanční podporu z této oblasti mohou čerpat kraje, obce, neziskové organizace, instituce sociálních služeb, vzdělávací instituce, zaměstnavatelé ale také organizační složky státu

a příspěvkové organizace včetně Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva vnitra a Ministerstva spravedlnosti (Evropský sociální fond, s. 4).

„Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit“ je druhou oblastí podpory. Jak napovídá název, je tato oblast určena k podpoře sociálně vyloučených Romů s cílem zajistit jim dostupnost sociálních služeb a zlepšit přístup k zaměstnání či vzdělávání včetně přístupu k investiční podpoře. O dotaci mohou požádat kraje, obce, neziskové organizace, instituce sociálních služeb, vzdělávací instituce, zaměstnavatelé, Ministerstvo práce a sociálních věcí a jiné státní orgány (Evropský sociální fond, s. 5).

Třetí oblast – Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce je cílena na osoby dlouhodobě vyčleněné z pracovního trhu a snahou je pomoci jim navrátit se do pracovního procesu. O dotaci za tímto účelem mohou žádat města, obce, místní a občanské iniciativy, nestátní neziskové organizace a poradenské nebo vzdělávací instituce (Evropský sociální fond, s. 5).

Poslední, čtvrtá oblast prosazuje princip rovných příležitostí mužů a žen a nese označení Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života. Cílovými skupinami jsou osoby ohrožené na trhu práce, především ženy, ale také muži pečující o děti, osoby pečující o člena domácnosti nebo rodiče samoživitelé. Je zde velmi velký rozsah možných příjemců podpory, jsou to především zaměstnavatelé, vzdělávací instituce, poskytovatelé služeb péče o děti, právnické osoby působící v kariérovém poradenství, Ministerstvo práce a sociálních věcí a jiné (Evropský sociální fond, s. 5).

4.3.4 Zbývající prioritní osy

Zbývající tři prioritní osy nejsou určeny k čerpání podpory zaměstnavateli a proto vzhledem k cíli práce nejsou pro nás důležité a nebudu se o nich více zmiňovat. Jsou to prioritní osy „Veřejná správa a veřejné služby“⁴, „Mezinárodní spolupráce“⁵ a „Technická podpora“⁶.

⁴ Osa Veřejná správa a veřejné služby má za úkol zefektivňovat výkon veřejné správy a veřejných služeb a jejich kapacitu. (D1, s. 21-23)

⁵ Cílem osy Mezinárodní spolupráce je zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. (D1, s. 21-23)

⁶ Osa Technická podpora je odlišná od ostatních v tom, že její finanční prostředky mohou čerpat jen subjekty implementující OP LZZ (ŘO, ZS), tvoří v podstatě jen technickou oporu. Jedná se tedy o jakousi pomocnou osu, která primárním subjektům čerpajícím podporu není k užítku. (D1, s. 21- 23)

4.4 Kroky k získání dotace z OP LZZ

Cesta k získání dotace z fondů EU se dá rozdělit do čtyř kroků, které začínají tvorbou projektu a končí se jeho vyhodnocením. V rámci OP LZZ může každý žadatel podat i realizovat více různých projektů. Projekty se musí však lišit ve své podstatě, nebo musí být zaměřeny na různé regiony (D1, s. 26).

Příprava projektu

Při přípravě projektu je dobré mít na mysli, že úspěšný projekt musí vycházet z identifikace potřeb cílových skupin a že zároveň musí odpovídat příslušné oblasti podpory OP LZZ. Projektový záměr by měl obsahovat informace o daném problému, který by měl projekt řešit, včetně popisu stávající situace a popisu změny, kterou by měl projekt nastolit. Dále by měl charakterizovat cílové skupiny nebo jednotlivce, na které bude projekt zaměřen a které by z něj měli mít užitek. Dále by měl být definován cíl projektu, tedy čeho chceme projektem dosáhnout, včetně dlouhodobých cílů. Poslední podstatnou informací, kterou je třeba ještě upřesnit je popis strategie, metod a postupů, kterými chce cíle dosáhnout (D1, s. 26).

Předložení žádosti o finanční podporu

Výzvy k předkládání žádosti o poskytnutí finanční podpory jsou zveřejňovány na internetových stránkách www.esfcr.cz. Žádost vypracovává žadatel prostřednictvím online formuláře v aplikaci Benefit7 na internetové stránce www.eu-zadost.cz. Je vhodné při vyplňování žádosti znát hodnotící kritéria, podle kterých budou projekty posuzovány, ta jsou většinou přílohou výzvy projektu (D1, s. 44).

Součástí žádost o finanční podporu je také rozpočet projektu, který se rovněž vyplňuje v online žádosti Benefit7. Výzva má zpravidla nastavená rozpočtová maxima a minima⁷ na jeden projekt, ty je třeba brát v úvahu. Při sestavování rozpočtu je důležité si uvědomovat, že z veřejných prostředků mohou být financovány jen způsobilé výdaje (D1, s.37).

V případě úspěchu žádosti je se žadatelem podepsána smlouva o financování, z žadatele se stává příjemce podpory (Abeceda fondů EU, 2007, s.12).

Realizace projektu

Příjemce se při realizaci projektu musí řídit informacemi uvedenými v žádosti o finanční podporu se zřetelem na uvedený cíl projektu. Dále musí dodržovat obecná pravidla pro realizaci projektů financovaných strukturálními fondy EU. Předně musí

⁷ U individuálních projektů nemusí být nastavena minima ani maxima (D1, s. 44).

dodržovat předpisy pro výběr dodavatelů a pravidla publicity. Dále musí provádět monitoring projektu, uchovávat dokumentaci atd. (Abeceda fondů EU, 2007, s.12).

Vyhodnocení projektu

Už během projektu má příjemce povinnost předkládat průběžné monitorovací zprávy. Po ukončení projektu předkládá příjemce závěrečnou zprávu spolu se žádostí o platbu. Vyhodnocení odpovídá na to, do jaké míry bylo dosaženo cíle projektu, nakolik byl projekt prospěšný pro cílové skupiny, jaká je udržitelnost projektu po skončení finanční podpory a také obsahuje zprávu o neplánovaných jevech, které se během projektu objevili (D2, s. 81).

5. Šetření ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.

5.1. Představení společnosti a organizační struktura

Společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. vznikla 1.7.2001 oddělením divize Sever od společnosti ČSAD Plzeň a.s. Tato společnost historicky navazuje na národní podnik ČSAD, který byl založen v roce 1949. V současné době se jedná o akciovou společnost.

Společnost zajišťuje veřejnou linkovou dopravu především v Karlovarském kraji, částečně pak také v Plzeňském či Ústeckém kraji. Dále společnost zajišťuje systém dálkových linek z Karlovarského kraje do Prahy a zpět. Společnost je také poskytovatel MHD linek v Sokolově, Chebu a Aši. K pokrytí těchto služeb společnost využívá 190 autobusů a bezmála 200 řidičů. Mezi další služby patří provoz cestovní kanceláře, která je orientována primárně na poskytování služeb cestovního ruchu v rámci Karlovarského kraje a Euregia Egrensis. Mezi vedlejší aktivity společnosti patří pronájmy nebytových a venkovních prostor, reklamní činnost a, od roku 2008, rovněž provoz autoškoly. Dohromady společnost disponuje 244 zaměstnanci.

Společnost je organizačně tvořena "Správou společnosti" se sídlem v Karlových Varech a "Divizemi" v Karlových Varech, Sokolově, Kraslicích, Chebu, Mariánských Lázních, Aši a v Kadani.

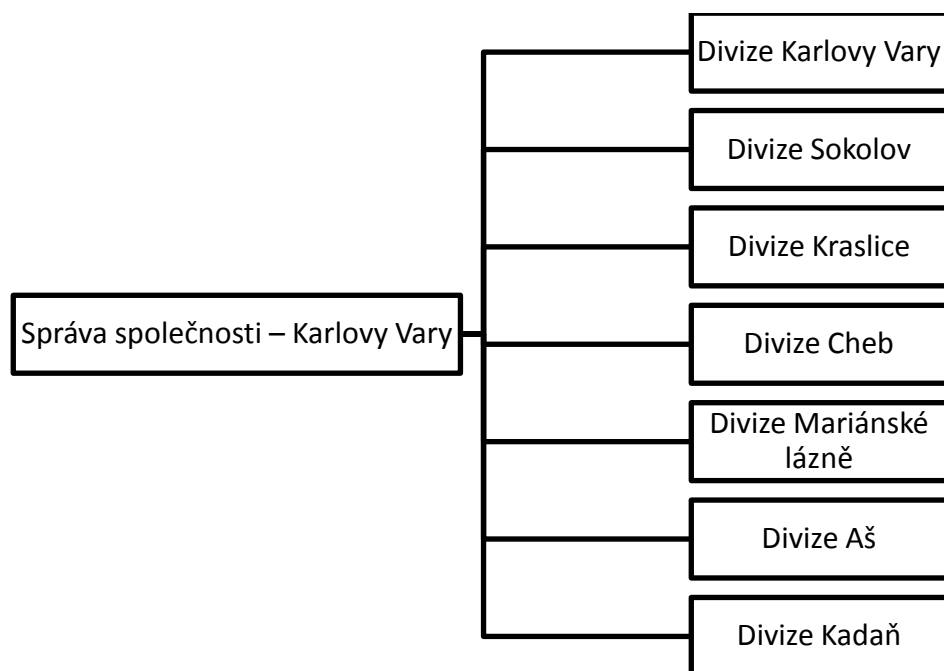


Schéma 4 Organizační struktura společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.

5.2 Vzdělávání ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.

1. listopadu 2010 byl ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s. zahájen vzdělávací projekt Evropského sociálního fondu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost nesoucí název „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“, který probíhal do 31. října 2012. Pro realizaci projektu byla vyčleněna finanční podpora ve výši 5 081 960 Kč.

Hlavním cílem projektu bylo zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, a to prostřednictvím systematického zvyšování adaptability zaměstnanců s důrazem na měkké dovednosti, zlepšení komunikace, jazykovou vybavenost, řidičské a IT kurzy a odborné znalosti s ohledem na vykonávanou pracovní činnost. Rozvoj kvalifikace, teoretických i praktických dovedností pracovníků měl významně přispět k posílení pozice na trhu jak pro firmu, tak pro zaměstnance samotné. Jako dílčí specifické cíle, ke kterým měl projekt přispět, bylo vnímáno posílení vzdělávacího systému, vytvoření motivačního prostředí, využití potenciálu zaměstnanců a posílení identifikace zaměstnance s firemní kulturou.

V celém projektu figurovaly tři skupiny zaměstnanců. Jednalo se o řidiče autobusů, pracovníky dopravních kanceláří a vedení společnosti. Pro každou skupinu byl sestaven specifický balíček vzdělávacích aktivit, které měly svým obsahem maximálně obsáhnout potřeby konkrétních pracovních míst.

Řidiči byli školeni v tématech jednání se zákazníky, v řešení krizových situací, jejich součástí byl také kurz BOZP zaměřený pro výkon povolání řidiče autobusu.

Pracovníci dopravních kanceláří byli školeni v jednání se zákazníky, v umění komunikace a image v pracovním procesu. Pracovníci také absolvovali jazykové kurzy a kurzy BOZP.

Pro manažerské pozice byl rozsah školení nejrozsáhlejší. Obsahoval školení umění komunikace a image v pracovním procesu, time managementu, team buildingu, systému řízení jakosti, BOZP a samozřejmě i jazykové kurzy.

5.3 Metodologie

5.3.1 Cíle šetření

Primárním cílem tohoto šetření je ověřit, zda se společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s. podařilo adekvátním způsobem využít finanční podpory získané z Evropského sociálního fondu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro projekt „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“ a případně navrhnou doporučení pro budoucí podobný projekt.

Protože nejsem v rozsahu této práce schopen zhodnotit ekonomický dopad, který pro společnost měl rozvoj zaměstnanců v rámci tohoto projektu, rozhodl jsem se vycházet z dílčích specifických cílů projektu, jako základů pro svůj výzkum.

Současně jsem se snažil pokrýt realizační náročnost čerpání takovéto dotace.

Pro analýzu dat jsem formuloval tyto výzkumné předpoklady:

1. Vzdělávání, které poskytuje společnost svým pracovníkům, hodnotí tito pracovníci kladně.
2. Vzdělávání působí ve společnosti jako motivační faktor.
3. Projekt „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“ měl pozitivní dopad na posílení vzdělávacího systému.
4. Zaměstnanci si pamatují, že absolvované kurzy byly spolufinancovány z dotací EU.

Při formulaci výzkumných předpokladů jsem vycházel z očekávání, že jelikož byl projekt „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“ poslední větší školicí akcí společnosti, tak jeho průběh formoval současný pohled zaměstnanců na vzdělávání v dané společnosti. A tudíž bude jejich současný postoj ke vzdělávání v organizaci odrazem postoje k proběhlému projektu.

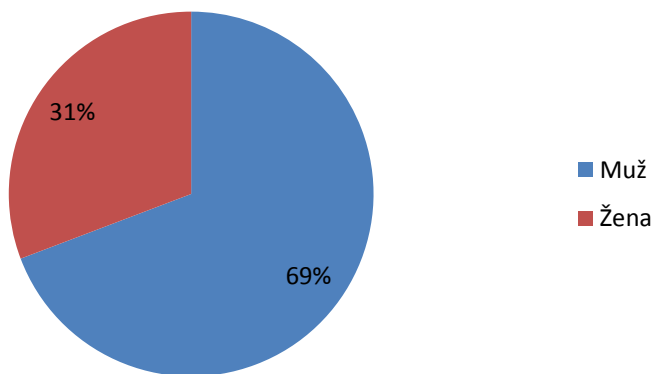
5.3.2 Realizace

K získání potřebných dat jsem použil dotazníkové šetření na vzorku zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávacího projektu „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“. Pro doplnění informací jsem použil strukturovaný rozhovor s personalistkou, jež měla na starost organizační náležitosti projektu. Přepis řízeného rozhovoru s personalistkou je součástí Přílohy č. 1.

Dotazníkové šetření probíhalo od 30.3.2015 do 9.4.2015. Celkem bylo osloveno 34 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance „Správy společnosti“ a „Divize Karlovy“, mezi nimi byli zástupci všech tří pracovních skupin. Šetření se zúčastnilo 26 zaměstnanců, návratnost tedy byla 76 %. Dotazníky byly zaměstnancům předány v papírové podobě. Dotazník byl anonymní, obsahoval 24 otázek a byl sestaven tak, aby byl přehledný, snadno a rychle vyplnitelný. Získaná data jsem zpracoval v MS Excelu a graficky znázornil.

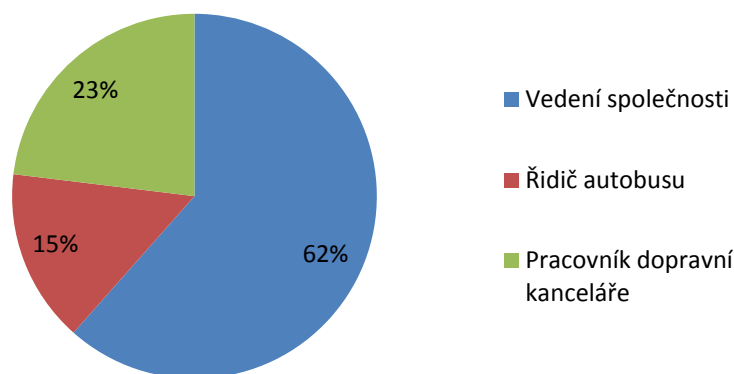
5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Úvod dotazníku byl zaměřen na identifikaci šetřeného vzorku. Dotazník vyplnilo 8 žen a 18 mužů.



Graf 1 Genderové rozdělení respondentů (zdroj: autor)

Ve zkoumaném vzorku pracovníků byli zástupci všech tří šetřených skupin. Nebyli však zastoupeni stejným poměrem. Mezi dotazovanými bylo 62 % pracovníků vedení společnosti, 23 % pracovníků dopravních kanceláří a pouze 15 % zástupců řidičů (konkrétně se jednalo o 4 řidiče).



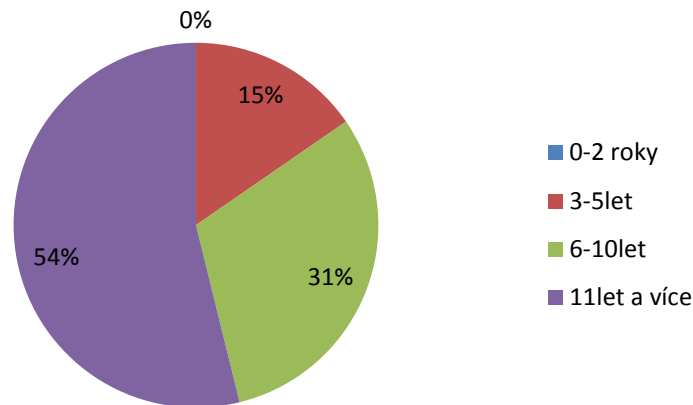
Graf 2 Jaké je Vaše pracovní zařazení? (zdroj: autor)

V úvodu dotazníku jsem se dále dotazoval na věk a vzdělání zaměstnanců. Tabulka níže uvádí rozdělení respondentů podle jejich věkové kategorie a nejvyššího dosaženého vzdělání.

	Základní vzdělání	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
18-25 let	-	-	-	-
26-35 let	-	-	8	1
36-45 let	-	-	2	1
46-55 let	-	6	2	-
56 a více let	-	4	2	-
	-	38 %	54 %	8 %

Tabulka 2 Nejvyšší dosažené vzdělání v jednotlivých věkových skupinách (zdroj: autor)

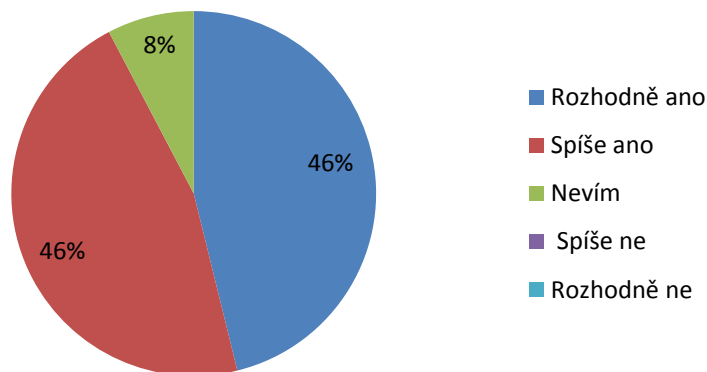
Následující graf ukazuje dobu trvání pracovního poměru zaměstnanců dané společnosti. Jak je patrné z grafu, tak většina zaměstnanců (54 %) pracuje ve společnosti 11 a více let. Naproti tomu ve zkoumaném vzorku nebyl nikdo, kdo by u společnosti pracoval méně než 3 roky. Tyto výsledky korelují s průměrným vyšším věkem zaměstnanců (viz Tabulka 1).



Graf 3 Kolik let pracujete ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.? (zdroj: autor)

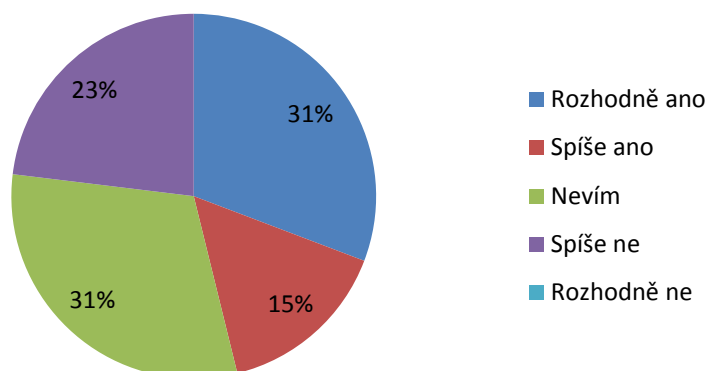
Další otázky jsou již směřovány na postoje zaměstnanců ke vzdělávání, na vnímaný přístup společnosti ke vzdělávání a na názor zaměstnanců na podnikové vzdělávání.

Graf níže zobrazuje, jak zaměstnanci vnímají nutnost vlastního rozvoje pro výkon své pozice. Jak je patrné, většina zaměstnanců (92 %) považuje pravidelné vzdělávání za nutné. 8% si není jista a nikdo a nikdo nepovažuje vzdělávání za zbytečné. Je velmi pozitivní, že zaměstnanci cítí potřebu se vzdělávat. Tento faktor usnadňuje společnosti celý proces vzdělávání.



Graf 4 Potřebujete se pro výkon Vaší práce rozvíjet a zdokonalovat?

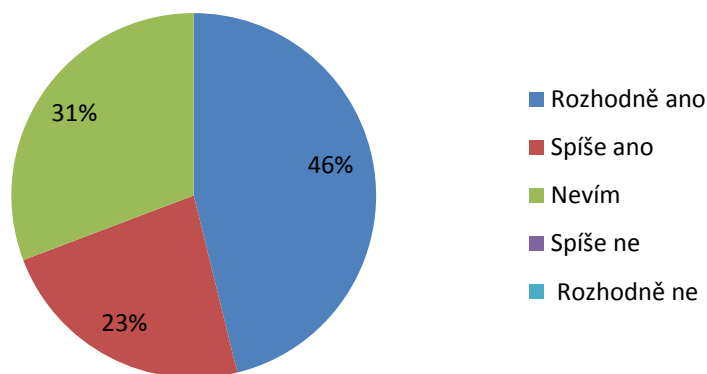
Téměř polovina zaměstnanců uvedla, že má dostatek informací o možnostech vzdělávání, dalších 31 % neví, zda má dostatek informací. Relativně vysoký počet zaměstnanců (23 %) si spíše nemyslí, že má dostatek informací.



Graf 5 Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti? (zdroj: autor)

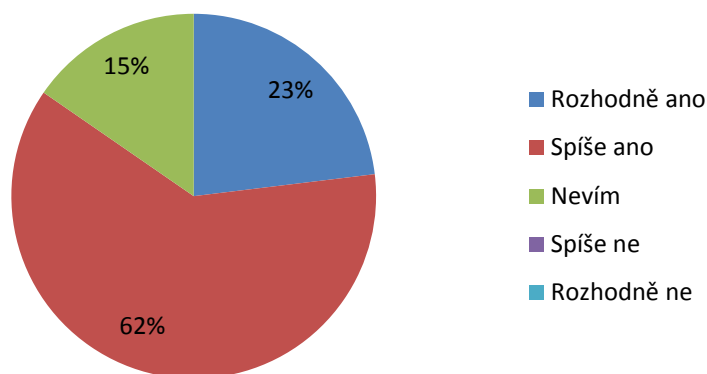
Pro rozvoj vzdělávání v organizaci je nutná motivující podpora společnosti. Jsou-li zaměstnanci ve vzdělávání podporováni svým nadřízeným, nevnímají nutnost vlastního vzdělávání jako svou překážku, ale spíše jako příležitost. Z tohoto důvodu se mé další otázky věnovaly motivování zaměstnanců.

Z grafu o něco níže je patrné, že většina respondentů (69 %) myslí, že společnost podporuje vzdělávání zaměstnanců, a že 31 % si není jista. Nikdo neuvedl, že by společnost vzdělávání nepodporovala.



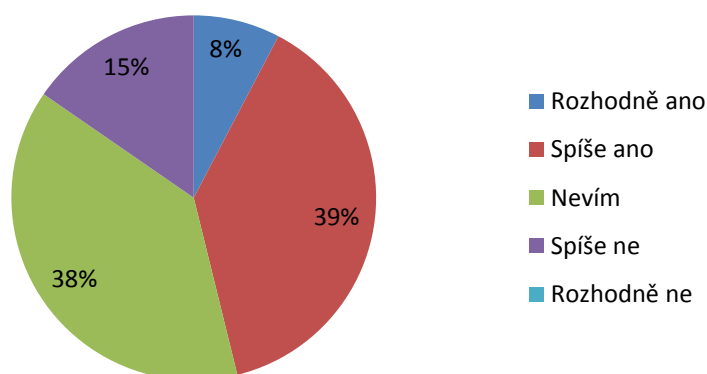
Graf 6 Podporuje společnost dle Vašeho názoru vzdělávání zaměstnanců? (zdroj: autor)

Zatímco v předchozí otázce, kde se otázka vztahovala k celé společnosti, odpověděla většina respondentů „Rozhodně ano“ (46 %), v následující otázce, která se týká spíše podpory od nadřízených, odpověděla většina respondentů „Spíše ano“ (62%). Nicméně odpovědi na následující otázku byly velice pozitivní. 23% odpovědělo, že jsou rozhodně motivovaní nadřízeným a 15 % neví.



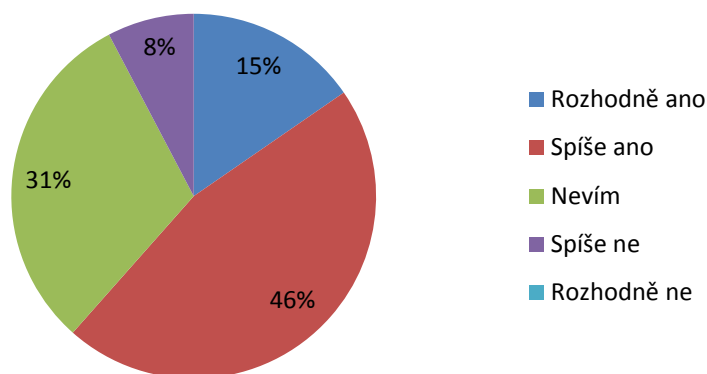
Graf 7 Motivuje a umožňuje Vám nadřízený rozvíjet potřebné dovednosti a znalosti? (zdroj: autor)

Dalším faktorem ovlivňujícím motivaci zaměstnanců ke vzdělávání je nutnost prokazovat získané znalosti. Má další otázka proto zjišťovala, zda si nadřízení ověřují školením získané znalosti zaměstnanců. Dotazovaní z 8 % procent odpověděli rozhodně ano, 39 % spíše ano a 38 % o tom neví. Další čtyři zaměstnanci (15 %) si spíše nemyslí, že by získané znalosti a dovednosti byly ověřovány.



Graf 8 Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení? (zdroj: autor)

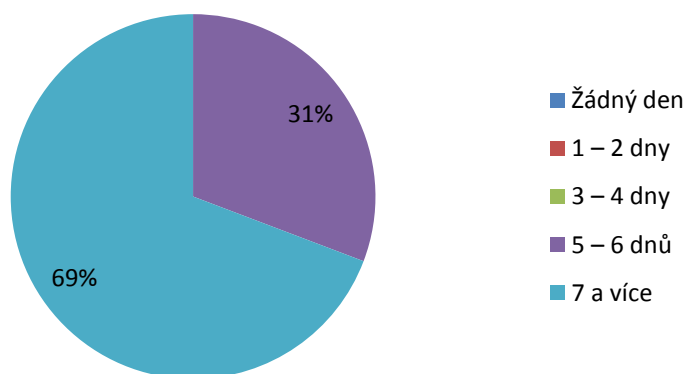
Na otázku, zda si nadřízený zjišťuje potřeby pracovního a osobního rozvoje, odpovědělo 22 %, že rozhodně zjišťuje a 45 % vybralo možnost „spíše zjišťuje“. 22 % si není jisto, proto zvolili možnost „nevím“. 2 zaměstnanci (8 %) uvedli, že si to nadřízený spíše nezjišťuje.



Graf 9 Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby pracovního a osobního rozvoje?(zdroj: autor)

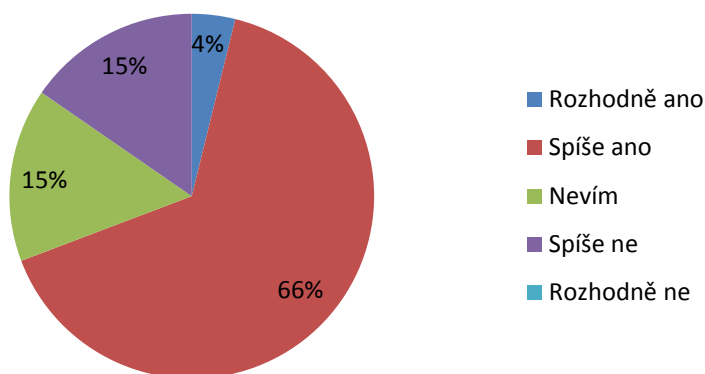
Další sérií otázek jsem se snažil zjistit, kolik času pracovníci věnují vzdělávání, jaké poznatky preferují a zda jim jsou, podnikovým vzděláváním nabyté vědomosti, k užítku v pracovním procesu i osobním životě.

Nejprve jsem zjišťoval intenzitu podnikového vzdělávání v loňském roce. Otázka zněla „Kolik dnů jste v loňském roce věnoval/a vzdělávání?“. Zaměstnanci měli možnost vybírat ze škály od varianty „žádný den“ až po variantu „7 a více dní“. Jak lze vidět v grafu níže, většina zaměstnanců (18, tj. 69 %) věnovala v loňském roce vzdělávání 7 a více dnů, zbylých 8 zaměstnanců (31 %) věnovala vzdělávání 5–6 dnů. Nikdo nevěnoval vzdělávání méně než 5 dnů.



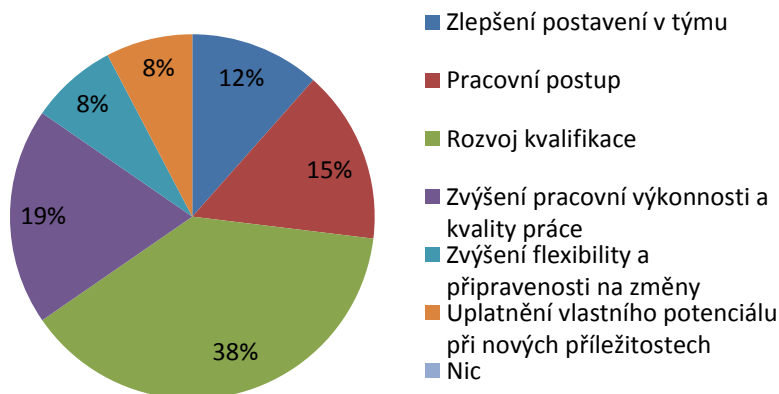
Graf 10 Kolik dnů jste v loňském roce věnoval/a vzdělávání? (zdroj: autor)

Převážně většině zaměstnanců (70 %) vzdělávací systém společnosti vyhovuje. Zbylých 30 % se odpověďmi rozdělilo na dvě poloviny. První polovina neví, zda jim vzdělávací systém vyhovuje, a druhé polovině spíše nevyhovuje.



Graf 11 Vyhovuje Vám jako uživateli vzdělávací systém společnosti? (zdroj: autor)

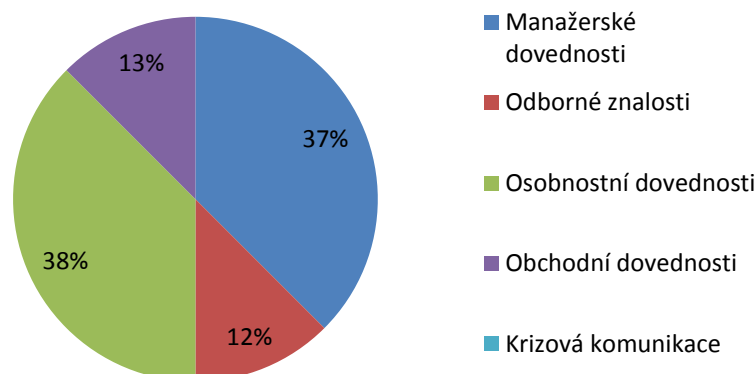
Následující graf zobrazuje, co respondenti od firemního vzdělávání očekávají. 25 % respondentů od firemního vzdělávání očekává rozvinutí své kvalifikace. 19 % věří, že jim vzdělávání pomůže zvýšit pracovní výkonnost. 15 % očekává pracovní postup. Dalších 12 % chce zlepšit své postavení v týmu. Nejmenší zájem u respondentů byl o zvýšení flexibility a o uplatnění vlastního potenciálu a to shodně po 8 %.



Graf 12 Co od firemního vzdělávání očekáváte? (zdroj: autor)

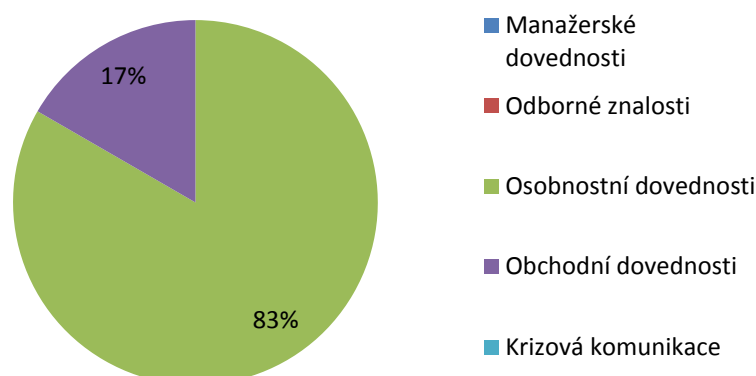
Také jsem zjišťoval, jakým oblastem vzdělávání dávají pracovníci přednost. U této otázky jsem výsledky rozdělil podle jednotlivých pracovních zařazení účastníků. Pro každou ze tří skupin bylo v rámci proběhlého vzdělávacího projektu určeny specifické oblasti vzdělávání.

Pracovníci správy společnosti dávali přednost oblasti „osobnostních dovedností“ (38 %), v těsném závěsu se nacházeli „manažerské dovednosti“. Dalších 13 % zvolilo možnost „obchodní dovednosti“ a zbylých 12 % upřednostnilo „odborné znalosti“.



Graf 13 Správa společnosti - Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější? (zdroj: autor)

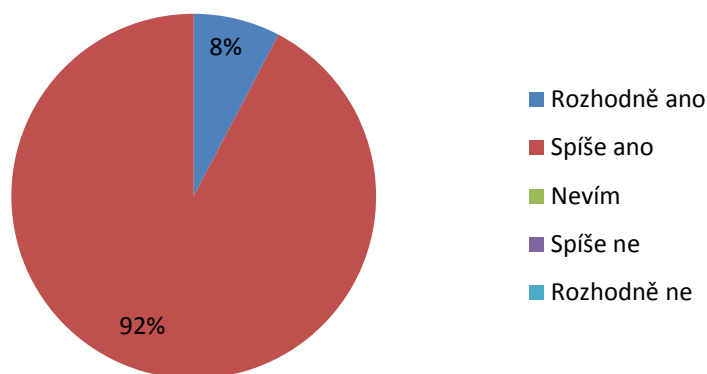
Skupina pracovníků dopravních kanceláří volila převážně (83 %) kategorii „osobnostní dovednosti“ a jeden pracovník (tj. zbylých 17 %) zvolil odpověď „obchodní dovednosti“.



Graf 14 Pracovníci dopravních kanceláří - Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější? (zdroj: autor)

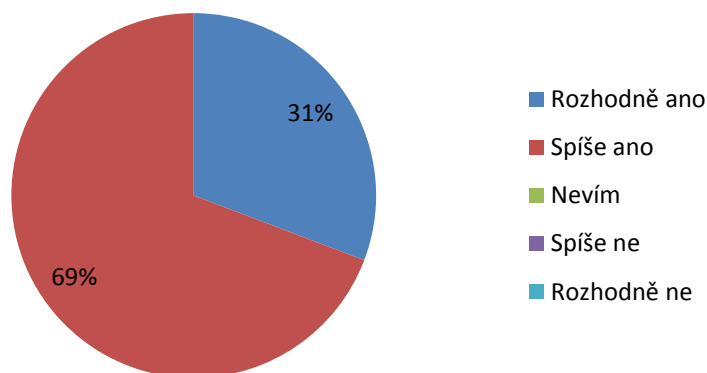
Všichni řidiči autobusů označili variantu „krizová komunikace“. Jednalo se o vzorek zahrnující čtyři zástupce dané kategorie pracovníků.

Velice mě překvapil výsledek následující otázky, která zněla „Využíváte poznatků ze školení při své práci?“. Všichni dotázaní odpověděli, že ano, konkrétně 8 % vybralo odpověď „rozhodně ano“ a zbylých 92 % vybralo odpověď „spíše ano“.



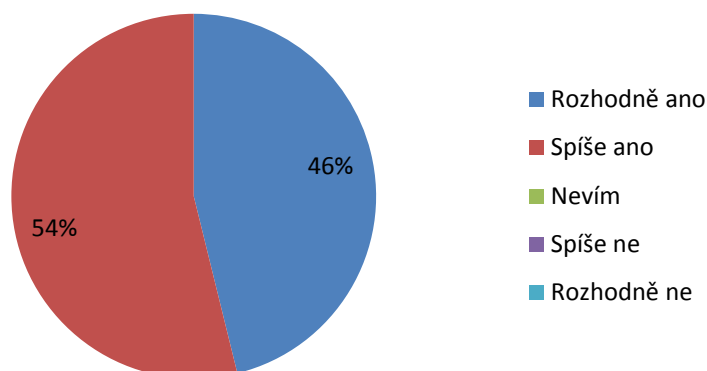
Graf 15 Využíváte poznatků ze školení při své práci? (zdroj: autor)

Podobně pozitivně dopadl i výsledek otázky týkající se přínosu vzdělávání. Všichni zaměstnanci věří, že vzdělávání je přínosné pro všechny zúčastněné strany. 31 % si to myslí rozhodně a zbylých 69 % si myslí, že spíše ano.



Graf 16 Myslíte si, že vzdělávání zaměstnanců je přínosné pro všechny zúčastněné strany (zaměstnanec, zaměstnavatel, organizace)? (zdroj: autor)

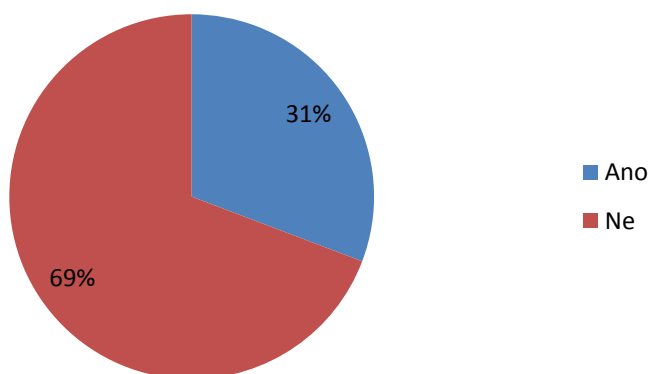
Stejně tak jsou všichni dotázaní nakloněni vzdělávání z hlediska osobnostního rozvoje. 46 % z nich považuje vzdělávání za rozhodně přínosné a 54 % si myslí, že je spíše přínosné.



Graf 17 Považujete vzdělávání za přínosné pro svůj osobní rozvoj? (zdroj: autor)

Následující tři otázky se věnovali otázce ověřitelnosti, tedy zjištění, zda byl u projektu dodržen princip publicity. Cílem bylo ověřit, zda si jsou zaměstnanci vědomi, že vzdělávání, kterého se účastnili, bylo spolufinancováno Evropským sociálním fondem.

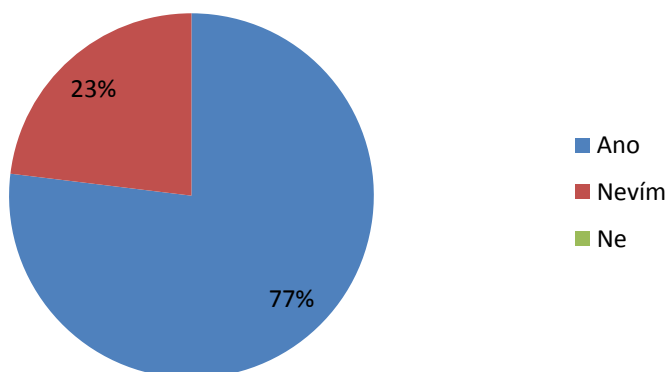
Nejprve jsem zjišťoval, zda se sami zaměstnanci zajímají o to, kdo financuje jejich vzdělávání. Zjistil jsem, že 2/3 zaměstnanců (tj. 69 %) se o to nezajímá.



Graf 18 Zajímáte se o to, z jakých zdrojů jsou financovány vzdělávací aktivity ve Vaší společnosti? (zdroj: autor)

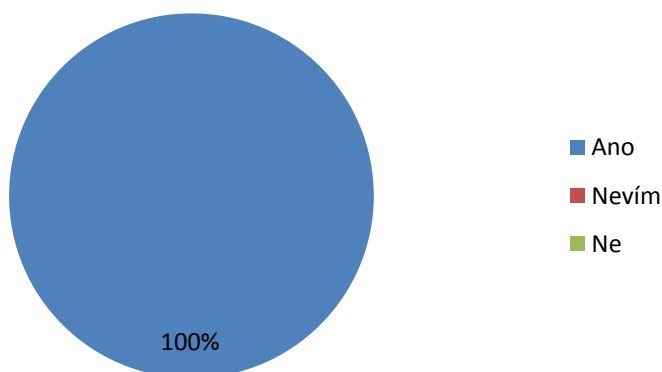
Nadcházející dvě otázky spolu přímo souvisejí. V první z nich jsem se dotazovaných ptal, zda jejich organizace čerpala dotaci z fondů EU pro vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé z nich jsem se zajímal, jestli se dotazovaný sám někdy účastnil školení spolufinancovaného z fondů EU. Současně jsem ke druhé otázce doplnil ještě jednu otevřenou otázku, kde jsem se ptal, o jaká školení se případně jednalo. Cílem otevřené otázky bylo ověřit si, že se opravdu jednalo o školení, kterými se tento výzkum zabývá.

První z těchto otázek měla poměrně slušný výsledek. 77 % dotázaných vědělo o čerpání dotace a zbylých 23 % si nebylo jisto. Nikdo netvrdil, že organizace nečerpá ani nečerpala dotace.



Graf 19 Čerpá nebo čerpala Vaše organizace finanční podporu pro vzdělávání zaměstnanců z fondů EU? (zdroj: autor)

Odpověď na druhou otázku byla ještě více překvapivá. Všichni dotázaní pracovníci se totiž školení spolufinancovaného některým z evropských fondů zúčastnili.

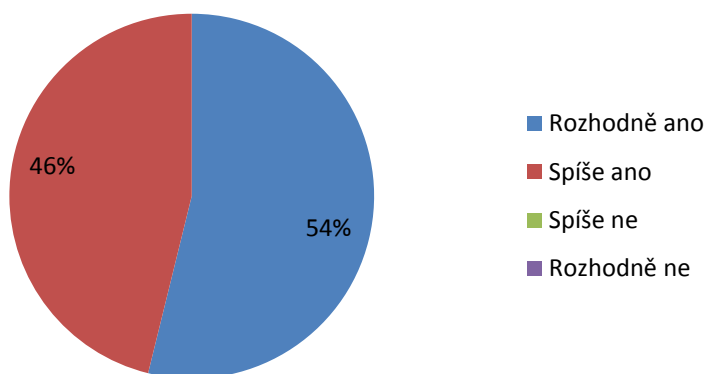


Graf 20 Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávání spolufinancované z fondů EU? (zdroj: autor)

Jak je tedy vidět, tak výsledky mezi těmito dvěma otázkami spolu nekorelují. Jsem však přesvědčen o tom, že kdyby bylo pořadí otázek v dotazníku zvoleno obráceně, tak se odpovědi shodovaly.

Zaměstnanci si tedy všichni pamatují, že prošli spolufinancovaným školením, ale už si tím nespojují zaměstnavatele jako hlavního hybatele celého procesu. Také je zajímavé, že i když se většina zaměstnanců nezajímá o to, kým je vzdělávání financováno, tak téměř všichni vědí, že společnost čerpala dotace z ESF.

Má poslední otázka se týkala vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli. Ptal jsem se, zda by společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. doporučili jako zaměstnavatele. Pokud odpovědi na tuto otázku nebyly ničím ovlivněny, pak může být společnost spokojená s loajalitou svých zaměstnanců. Z dotázaných by více jak polovina (54 %) rozhodně společnost doporučila a zbylých 46 % by ji spíše doporučila.



Graf 21 Doporučil/a byste společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. jako zaměstnavatele svým známým? (zdroj: autor)

5.5 Odpovědi na výzkumné předpoklady

Z dotazníkových odpovědí, je patrné, že převážná většina zaměstnanců hodnotí firemní vzdělávání kladně. Zaměstnanci ve většině souhlasí s tím, že vzdělávání je prospěšné pro obě strany, že využívají svých poznatků při výkonu práce a že jsou ve vzdělávání podporováni společností i nadřízenými. Jediný nedostatek jsem objevil v oblasti poskytovaných informací o možnostech vzdělávání, kde 1/5 dotázaných odpověděla, že spíše nemá dostatek informací.

Jak vyplývá z dotazníků, většina zaměstnanců věnuje vzdělávání poměrně mnoho času, současně lze z odpovědí zjistit, že většina pracovníků je přesvědčena o důležitosti vzdělávání nejen z pracovního hlediska, ale také z hlediska osobního rozvoje. Na základě toho a celkové spokojenosti se vzděláváním ve firmě soudím, že vzdělávání působí jako jeden z motivačních faktorů.

Otázky týkající se počtu prošlých školení a času tomu věnovanému poukazují na intenzivní vzdělávací iniciativu. Současně odpovědi na otázku „Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější?“ (graf 13 a 14) ukazují, že očekávání zaměstnanců se hodně shodují s nabídkou kurzů, které byly poskytovány v rámci

zmíněného vzdělávacího projektu. Z toho soudím, že tento projekt posílil vzdělávací systém společnosti.

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že všichni pracovníci si jsou vědomi, že se účastnili školení, které bylo spolufinancováno Evropským sociálním fondem.

5.6 Vyhodnocení využitelnosti finanční podpory fondů EU při vzdělávání zaměstnanců a doporučení

Vzdělávání zaměstnanců, je v dnešní rychle se rozvíjející době jedním z hlavních faktorů úspěchu firmy. Přestože celá řada autorů, zabývajících se danou problematikou, dává přednost užívat ve spojení se vzděláváním termínu „investice“ namísto pojmu „náklady“, je nutné si uvědomit, že i tyto „investice“ vyžadují nemalý kapitál. Návratnost této investice současně nemusí být nejrychlejší. Ne všechny firmy si můžou dovolit poskytovat zaměstnancům školení v potřebném rozsahu, což ve výsledku může poškodit nejen firmu, ale i samotné zaměstnance.

Ve chvíli, kdy se firmě podaří na potřebná školení získat příslib finanční dotace, ještě není vyhráno. Důležitým faktorem úspěchu takovéto akce je to, jak tato firma se získanými prostředky naloží. Otázkou je, zda je dokáže správně využít a naplnit tak cíle, které si předsevzala, i podmínky získání dotace.

Z odpovědí na výzkumné otázky lze vyčíst, že dílčí specifické cíle byly naplněny. Navíc se společnosti podařilo dodržet princip publicity, a to nejen v rámci povinného vyvěšení informací na webu společnosti, ale rovněž v rovině firemní, kdy si jsou zaměstnanci vědomi, kým bylo hrazeno jejich vzdělávání a rozvoj.

Z odpovědí na výzkumné otázky, celkových výsledků mého šetření a rozhovoru s personalistkou společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s. mohu formulovat dva závěry.

Ten první, je že se společnosti podařilo do vysoké míry splnit své stanovené dílčí specifické cíle projektu. Společnosti se podařilo posílit vzdělávací systém, motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a i posílit identifikaci zaměstnance s firmou. To lze brát, jako jisté vodítko k odpovědi na otázku naplnění globálního cíle projektu tzn. posílení konkurenceschopnosti. Nelze to samozřejmě považovat za definitivní odpověď. K zodpovězení této otázky by bylo třeba hlubší zkoumání v mnohem delším časovém horizontu. To však nebylo cílem této práce.

Druhým závěrem, který mohu formulovat je ten, že se společnosti podařilo splnit všechny náležitosti a podmínky čerpání dotace. Jen ve zmínce, společnost dodržela

předpisy pro výběr dodavatelů, řídila se principem povinné publicity, byl prováděn pravidelný monitoring, na konci bylo provedeno vyhodnocení atd.

Pro společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. byl projekt jednoznačně přínosný a celkově bych ho označil za úspěšný. Výsledky zkoumání neodhalily žádné pochybení nebo zjevné nedostatky. Jako jeden z nejúspěšnějších byl tento projekt hodnocen i ze strany kontrolního komise EU. Tento výsledek mě vede k závěru, že pokud firma dokáže správně nastavit procesy vzdělávání a zkoordinovat celý projekt, podobně jako společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s., pak mohu využití podpory z ESF doporučit. Z výsledků šetření a provedeného rozhovoru se osvědčilo, že byla poskytována dostatečná publicita kurzů přímo mezi zaměstnanci. Doporučuji pokračovat v této dobré praxi. Publicitu kurzů lze posílit například propojením hodnocení zaměstnanců s plánováním rozvoje, využitím firemního časopisu nebo intranetu, kde jsou zaměstnanci informováni o plánovaných kurzech.

Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit využitelnost čerpání finančních zdrojů z Evropského sociálního fondu v praxi, konkrétně ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s. Práce se skládala z pěti kapitol.

První čtyři kapitoly se věnovali teoretickému vymezení skutečností týkajících se tématu práce. Jednalo se zejména o postoje Evropské unie k problematice dalšího vzdělávání dospělých, teorii podnikového vzdělávání, možnostem financování podnikového vzdělávání, struktuře Evropského sociálního fondu a postupu pro získání finanční dotace z tohoto fondu.

Pátá kapitola byla vypracována ve spolupráci se společností Autobusy Karlovy Vary, a.s., ve které byl v roce 2010 zahájen vzdělávací projekt Evropského sociálního fondu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost nesoucí název „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“. Společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. mi poskytla informace o průběhu projektu, dále možnost provést na vybraném vzorku zaměstnanců dotazníkové šetření. Pro doplnění důležitých dat se mnou personalistka společnosti, paní Zuzana Blchová - tehdejší vedoucí proběhlého vzdělávacího projektu, absolvovala řízený rozhovor. Řízený rozhovor byl směřován k otázkám administrativní náročnosti realizovaného projektu, průběhu projektu jeho významu pro společnost.

V současné době je u firem podnikajícím v jednom oboru hlavním aspektem konkurenceschopnosti míra znalostí a dovedností zaměstnanců. Současně je vzdělávání zaměstnanců důležitým faktorem jejich stabilizace a motivace. Důsledkem vzdělávání dochází u zaměstnanců ke zvýšení angažovanosti. Dále dochází k posílení rozvojového potenciálu zaměstnance, což se odráží v další motivaci ke vzdělávání. Zaměstnanci považují vzdělávání jako benefit.

Tato tvrzení se potvrzují i v mnou provedeném šetření. Například Graf 17 zobrazuje, že všichni dotázaní jsou nakloněni vzdělávání z hlediska osobnostního rozvoje. 46 % z nich považuje vzdělávání za rozhodně přínosné a 54 % si myslí, že je spíše přínosné. Graf 4 zase ukazuje, jak zaměstnanci vnímají nutnost vlastního rozvoje. Z Grafu 4 lze vyčíst, že většina zaměstnanců (92 %) považuje pravidelné vzdělávání za nutné. 8% si není jista a nikdo a nikdo nepovažuje vzdělávání za zbytečné.

Vzdělání zaměstnanci jsou důležití pro firmu. Úspěch firmy je důležitý pro stát a státy jsou základními kameny Evropské unie. Zástupci EU si tento aspekt samozřejmě

víc než době uvědomují a proto se EU snaží vzdělávání globálně podporovat. Příkladem může být „Lisabonské strategie“ a další jí podobné nebo z ní vycházející nástroje pro udržitelný rozvoj EU.

Příkladem nástroje sloužícího k podpoře vzdělávání je Evropský sociální fond, ten byl založen za účelem podpory lidských zdrojů, jejich vzdělávání, podpory zaměstnanosti a vyrovnávání příležitostí v přístupu na trh práce. Z ESF proto lze čerpat finanční dotace určené k rozvoji zaměstnanců firem, tedy k posílení konkurenceschopnosti Evropské unie.

Společnost Autobus Karlovy Vary, a.s. této možnosti využila a 31. října 2012 byl tento vzdělávací projekt ukončen. Letos na jaře, čili 2 a půl roku po skončení, mi bylo umožněno zhodnotit dopady tohoto projektu. Z dat které jsem získal, mohu vyvodit několik závěrů. Prvním je, že i po více než dvou letech, jsou zaměstnanci nakloněni možnosti svého vzdělávání a rozvoje. Druhým je, že zaměstnanci si váží společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s., což lze vyčíst z Grafu 21, kde by více jak polovina dotázaných (54 %) rozhodně společnost doporučila jako zaměstnavatele a zbylých 46 % by ji spíše doporučila. A za třetí bych rád zmínil, že zaměstnanci společnosti vědí, že vzdělávání, kterého se jim dostávala, bylo financováno z fondů EU. Současně si tito zaměstnanci váží možnosti se vzdělávat. O informovanosti zaměstnanců z hlediska financování vzdělávání hovoří Graf 19 a Graf 20, ze kterých je patrné, že všichni vědí, kdo financoval jejich vzdělávání. Dovolím si tedy tvrdit, že pravděpodobně u těchto zaměstnanců došlo i ke zlepšení pohledu na fungování Evropské unie jako celku. To v dnešní politické situaci je pro EU pozitivem.

Závěrem bych řekl, že tento projekt považuji za úspěšný, jak pro firmu Autobusy Karlovy Vary, a.s., tak pro Evropskou Unii. A doporučuji tuto formu financování vzdělávání, pokud je jí potřeba, využívat pro rozvoj lidí, firem, společnosti.

Seznam použité literatury

- *Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013*. Praha: MMR ČR, odbor evropských fondů, 2007. 28 s. ISBN 978-80-254-0319-8.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 89 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.
- DUŠEK, Jiří. *Historie a organizace Evropské unie*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2011. 284 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-86708-95-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Bommel, Frank van a Juříčka, Ondřej. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 135 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9
- *Evropský sociální fond 2007-2013: operační programy v kostce*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2010. 19 s. ISBN 978-80-7421-014-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LANGER, Tomáš, ed. *Efektivní vzdělávání pro trh práce: sborník z konference konané dne 25. listopadu 2010 v Praze*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010. 131 s. ISBN 978-80-904531-1-1.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2009. 94 s. Edice celoživotního vzdělávání; sv. 29. ISBN 978-80-904426-1-0.
- ŘO OP LZZ. *D2 - Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ* [online]. [cit. 2015-03-26]. verze 1.10. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d1>
- ŘO OP LZZ. *D2 - Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ* [online]. [cit. 2015-03-26]. verze 1.4. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d2>
- TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela a VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet, 2011. 60 s. ISBN 978-80-904824-3-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Seznam příloh

- Příloha 1 – Řízený rozhovor s personalistkou společnosti
- Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha 1 - Řízený rozhovor s personalistkou společnosti

Řízený rozhovor jsem prováděl s personalistkou společnosti paní Zuzanou Blchovou. Paní Blchová má na starosti veškerou personální agendu společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s. V průběhu realizace vzdělávacího projektu „Školení zaměstnanců je šance pro Autobusy Karlovy Vary, a.s.“ zastávala paní Blchová funkci vedoucího projektu.

Mé otázky byli zaměřeny na administrativní náročnost realizované projektu, na průběh projektu a na jeho význam pro společnost.

Kolikrát vaše společnost využila vícezdrojového financování pro školení zaměstnanců?

„Naše společnost využila vícezdrojového financování pro vzdělání zaměstnanců pouze jednou. Jednalo se Evropský sociální fond.“

Jak hodnotíte možnost využití ESF pro školení zaměstnanců?

„Myslím, že využití čerpání dotací z ESF je velmi přínosné pro společnost a zaměstnance ve všech kategoriích. Avšak administrativně velmi náročné.“

Jak dlouho trvala samotná příprava?

„Příprava projektu je velmi zdlouhavý proces. V první fázi se musí projekt vymyslet, pak probíhá proces schvalování. Po schválení projektu probíhá fáze realizace – tzn. Prezentace, publicita, výběrová řízení na každou aktivitu, monitoring a samotné školení.“

Jak byste zhodnotila administrativní náročnost celého procesu?

„Pro projekt je vždy určen jeden manažer a jeden asistent projektu, kteří celý projekt řídí, dohlíží na jeho chod, připravují prezenční listiny, harmonogram školení, termíny školení, organizaci a průběh celého projektu. V neposlední řadě zpracovávají monitorovací zprávy, kterých je za dobu trvání projektu několik.“

Jaký je váš názor na efektivitu čerpání dotace? Myslíte si, že náročnost získání dotace, byla vykoupena přínosy, které vám přinesla?

„Rozhodně ano. Finanční podpora z ESF byla poměrně vysoká a díky ní se nám podařilo realizovat rozsáhlé školení, které, jak pevně věřím, bylo přínosné pro společnost i pro naše zaměstnance. Také věřím, že se nám podařilo zvýšit otevřenost zaměstnanců k vlastnímu rozvoji, což bude přínosné pro budoucí vzdělávací aktivity společnosti.“

Jakou část procesu získávání dotací z ESF považujete na nejnáročnější?

„Organizaci realizace projektu a monitoring“

Vyskytly se během projektu nějaké komplikace?

„Ne. Dokonce závěrečné hodnocení komise pověřené z ESF bylo velice kladné. Dokonce nám bylo řečeno, že takto dobře provedený projekt často nevidí.“

Navrhla byste nějaké změny v procesu čerpání dotací?

„Ne, v zásadě si myslím, že celý proces je dobře nastaven. Problém však mohou mít menší subjekty, protože čerpaná dotace je vyplácena až následně po ukončení a vyhodnocení projektu.“

Co by pro vaši společnost znamenala neexistence možnosti čerpat dotaci z fondů EU?

„V tomto případě společnost není schopna až tak efektivně proškolit všechny kategorie zaměstnanců v tak rozsáhlé škále školicích aktivit.“

Jakým způsobem byla zajištěna povinná publicita projektu?

„Informace o projektu byly vyvěšeny na našich webových stránkách a na webových stránkách busportal.cz. Školící místnosti byly vyzdobeny propagačními plakáty a vlaječkami. Papíry používané pro školení měli hlavičky ESF, všechny nakoupené materiály a prostředky byly také označeny. Navíc jsme pro účely vzdělávání používali razítka se vzorem ESF.“

Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.

Vážená paní, vážený pane,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti. Studuji na ČVUT – MÚVS a vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete zpracovat praktickou část bakalářské práce na téma „Využití finanční podpory fondů Evropské unie při vzdělávání zaměstnanců“, které jsem se rozhodl zpracovat ve společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s., ve které jste zaměstnán/a. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a data poskytnou pouze informace pro zlepšení vzdělávání ve Vaší společnosti.

Děkuji velice za čas a ochotu věnovanou vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik let pracujete ve společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.?

- a) 0-2 roky
- b) 3-5let
- c) 6-10let
- d) 11let a více

3. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Středoškolské vzdělání bez maturity
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vysokoškolské

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) THZ
- b) ŘA
- c) OD

6. Potřebujete se pro výkon Vaší práce rozvíjet a zdokonalovat?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

7. Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

8. Podporuje společnost dle Vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

9. Zajímáte se o to, z jakých zdrojů jsou financovány vzdělávací aktivity ve Vaší společnosti?

- a) Ano
- b) Ne

10. Čerpá nebo čerpala Vaše organizace finanční podporu pro vzdělávání zaměstnanců z fondů EU?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

11. Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávání spolufinancované z fondů EU?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

Pokud ano, o jaké školení se jednalo?

12. Kolika školení jste se zúčastnil/a v posledním roce u společnosti Autobusy Karlovy Vary, a.s.?

- a) žádného
- b) 1 – 2
- c) 3 – 4
- c) 5 – 6
- d) 7 a více

13. Motivuje a umožňuje Vám nadřízený rozvíjet potřebné znalosti a dovednosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

14. Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

15. Kolik dnů jste v posledním roce věnoval/a vzdělávání?

- a) Žádný den
- b) 1 – 2 dny
- c) 3 – 4 dny
- d) 5 – 6 dnů
- e) 7 a více

16. Vyhovuje Vám jako uživateli vzdělávací systém společnosti? Co byste na něm případně změnili nebo upravili?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

Navrhované změny:

17. Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější?

- a) Manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
 - b) Odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)
 - c) Osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
 - d) Obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)
 - e) Krizová komunikace (jednání s agresivními klienty/pasažéry)
- Vlastní odpověď:

18. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

19. Co od firemního vzdělávání očekáváte?

- a) Zlepšení postavení v týmu
 - b) Pracovní postup
 - c) Rozvoj kvalifikace
 - d) Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
 - e) Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
 - f) Uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
 - g) Nic
- Vlastní odpověď:

20. Využíváte poznatků ze školení při své práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

21. Myslíte si, že vzdělávání zaměstnanců je přínosné pro všechny zúčastněné strany (zaměstnanec, zaměstnavatel, organizace)?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

22. Považujete vzdělávání za přínosné pro svůj osobní rozvoj?

- a) Rozhodně ano

- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

23. Doporučil/a byste společnost Autobusy Karlovy Vary, a.s. jako zaměstnavatele svým známým?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Děkuji vám mnohokrát za váš čas!

Jaroslav Bílek

