

PROJEKT VÝZKUMU A VÝVOJE HS76/01

**Účinnost podnikových vzdělávacích programů,
flexibilita a odpovídající kvalifikace pracovní
síly s cílem tvorby preventivních programů pro
její udržení v pracovním procesu**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Objednatel:
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
Zhotovitel:
CONUS, s. r. o. a ASEI, s. r. o.
Praha, červen 2002

Odborný garant projektu:

PhDr. Petr Kaplan, vedoucí oddělení rekvalifikace Správy služeb zaměstnanosti MPSV

Řešitelský tým:

Mgr. Petr Fišer (kap. 2.2, 3 - 4), Ing. David Collins (kap. 2.1), Bc. Lucie Svobodová (přílohy), RNDr. Jiří Exner (legislativní aspekty), PhDr. Renata Košťálová (konzultace), RNDr. Martina Škodová (konzultace), Pavel Vodička (konzultace)

Účastníci šetření¹:

Mgr. Irena Bartůňková, ředitelka	Střední odborná škola a střední odborné učiliště obchodu a služeb, Velké Březno
Jan Bébr, ředitel	The Caledonian School, Praha
PhDr. František Bělohlávek, PhD.	Traicon Transform VSA, s. r. o., Olomouc
Pavel Brzák, personální ředitel	TOS Varnsdorf, a. s.
Ing. Jaromír Coufalík, CSc., konzultant	Národní vzdělávací fond – Observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce
prof. Ivan Fišera	CMC Graduate School of Business, Čelákovice
Ing. Vladimír Gelnar, ředitel pro řízení projektů	Agentura pro regionální rozvoj Ostrava
Mgr. Pavel Hlavnička, ředitel	Ginger Alliance, s. r. o., Zájezd (okr. Kladno)
Ing. Jaromír Janoš ml., projektový manažer	Trexima, s. r. o., Zlín
Ing. Anna Kadeřábková, PhD.	Vysoká škola ekonomická, Katedra hospodářské politiky
Ing. Libor Kejda, ekonom, vedoucí EIC centra	Obchodní a hospodářská komora Brno
Ing. Radomír Kejř, vedoucí odboru personální práce	Alcan Děčín Extrusions, s. r. o.
PhDr. Alexandra Králíková, vzdělávání dospělých – nadodborná příprava	Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav
Ing. Hana Krbcová, ředitelka útvaru lidských zdrojů	Severomoravská energetika, a. s., Ostrava
PhDr. Václav Kužel, vedoucí	MPSV, odbor trhu práce, oddělení aktivní politiky zaměstnanosti
Jana Macháčová	MPSV, odbor přípravy Národní jednotky ESF
PhDr. Miroslava Mandíková, projektový manažer	Národní vzdělávací fond
Milada Markvartová, vedoucí personálního odboru	Brisk Tábor, a. s.
Ing. Karel Matějček, ředitel	Komfi, s. r. o., Lanškroun
Ing. Pavel Mrzena, technický a obchodní ředitel společnosti	IN Project Engeneering, s. r. o., Louny
Mgr. Petr Lacina, ředitel	Střední odborné učiliště nábytkářské a technické, Praha
Ing. Tomáš Pohořský, náměstek ředitele	Masarykova nemocnice, Ústí nad Labem
Ing. Zdena Rulišková, personální vedoucí	Frantschach Pulp and Paper, a. s., Štětí
Ing. Tomáš Růžička, konzultant	Redeco, s. r. o., Praha
Mgr. Ivana Soukupová, vedoucí odboru poradenství	MPSV – SSZ – Úřad práce v Mostě
Ing. Josef Střítecký, manažer RPIC	MPO – Agentura pro rozvoj podnikání
Mgr. Martin Štěpán, daňový poradce	Aspekt TM , s. r. o., Kralupy, člen Asociace daňových poradců
RNDr. Václav Škarka, ředitel	Adeon, s. r. o., Ostrava
Ing. Josef Švec, ředitel	Integrovaná střední škola technická, Centrum odborné přípravy, Most
Ing. Vladimír Válek, statutární zástupce hejtmána	Olomoucký kraj
Ing. Beáta Vítová, vedoucí personálního oddělení	Železniční stavitelství Praha, a. s.
PhDr. Miroslav V. Vrátný, ředitel	FOR G, s. r. o., Duchcov
Mgr. Štěpán Žezula	mediální pracovník specializovaný na oblast andragogiky

¹ Výčet neuvádí respondenty z řad podniků, které se zúčastnily anonymního pomocného šetření, viz kap. 2.1

Obsah:

1.	Úvod	6
1.1.	Zaměření projektu a jeho vztah k jiným projektům	7
1.2.	Metodika řešení projektu	11
1.2.1.	I. etapa	11
1.2.2.	II. etapa	11
2.	Analýzy	13
2.1.	Dotazníkové šetření	14
2.1.1.	Vysvětlivky k následující analýze	14
2.1.2.	Charakteristika respondentů	15
2.1.3.	Informace o osobě, která vyplňovala dotazník	18
2.1.4.	Strategie, politika a organizační zabezpečení podnikového vzdělávání	20
2.1.5.	Financování vzdělávání a rozvoje pracovníků	23
2.1.6.	Další faktory ovlivňující úroveň podnikového vzdělávání	24
2.1.7.	Systematické podnikové vzdělávání	33
2.1.8.	Závěry analýzy dotazníkového šetření	38
2.2.	Hlubkové analýzy	39
2.2.1.	Předběžná typologie podniků z hlediska vzdělávání	39
2.2.2.	Nejzávažnější bariéry	40
2.2.3.	Ostatní bariéry	43
2.2.4.	Další otázky	43
2.2.5.	Specifická situace malých a středních podniků	43
3.	Návrhy	45
3.1.	Informační kampaň	46
3.2.	Vzdělávací zařízení	47
3.2.1.	Organizační a finanční podmínky	47
3.2.2.	Komplexita služeb vzdělávacích zařízení	48
3.3.	Legislativa	49
3.3.1.	Zákon o dalším vzdělávání	49
3.3.2.	Další předpisy	49
3.4.	Finanční nástroje	50
3.4.1.	Daňové zákony	50
3.4.2.	Programy EU	52

3.4.3.	Programy vlády ČR	53
3.5.	Informační toky a koordinační mechanismy	55
3.6.	Akreditace	57
3.6.1.	Akreditace vzdělávacích zařízení	57
3.6.2.	Akreditace způsobilostí	57
3.7.	Klasifikace	58
3.7.1.	Klasifikace způsobilostí	59
4.	Závěry a doporučení	60
5.	Přílohy	61
5.1.	Přílohy ke kapitole 1.....	62
5.1.1.	Zadání projektu	62
5.1.2.	Širší sociální a ekonomický kontext podnikového vzdělávání	65
5.2.	Přílohy ke kapitole 2.....	71
5.2.1.	Vybraná statistická šetření	71
5.2.2.	Dotazníkové šetření	77
5.2.3.	Hlubkové analýzy	100
5.3.	Přílohy ke kapitole 3.....	102
5.3.1.	Formulace variantních návrhů	102
5.3.2.	Evropská integrace	105
5.3.3.	Spolupráce v rámci tripartity	112
5.3.4.	Vzdělávací zařízení	116
5.3.5.	Finanční nástroje	121
5.3.6.	Informační toky a koordinační mechanismy	201
5.3.7.	Akreditace	218
5.3.8.	Klasifikace	242
5.4.	Průřezové doplňující informace	250
5.4.1.	Přehled vybraných technických pojmů	250
5.4.2.	Přehled vybraných institucí a orgánů	251
5.4.3.	Přehled vybraných dokumentů	255
5.4.4.	Teorie vzdělávání a rozvoje pracovníků	261

1. Úvod

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR vypsal projekt výzkumu a vývoje „**Účinnost podnikových vzdělávacích programů, flexibilita a odpovídající kvalifikace pracovní síly s cílem tvorby preventivních programů pro její udržení v pracovním procesu**“, v jehož rámci mají být identifikovány bariéry podnikového vzdělávání v ČR a navrženy postupné kroky k jejich odstranění. Projekt je rozdělen do dvou etap, analytické a návrhové.

Respondenty projektu jsou podniky, vybrané podle geografického a oborového klíče a podle velikosti, a – nad rámec jeho zadání – další významní účastníci procesu dalšího vzdělávání. Pojmem podnik je míněn podnikatel-fyzická osoba, pokud zaměstnává alespoň jednu osobu, nebo podnikatel-právnícká osoba.

Podnikovým vzděláváním je v předkládané zprávě míněna ta část dalšího vzdělávání, kterou alespoň zčásti iniciuje, organizuje nebo financuje zaměstnavatel. Nad rámec zadání bylo do šetření zahrnuto i počáteční vzdělávání, pokud se uskutečňuje ve spolupráci se zaměstnavatelem za účelem zapracování studenta (resp. učně) a jeho navázání na podnik.

Výše uvedené vymezení užívá dělení celoživotního učení na počáteční, jež je ukončeno nástupem do zaměstnání nebo do evidence nezaměstnaných, a další, navazující na počáteční. Jiné dělení člení celoživotní učení na (1) vzdělávání dětí a mládeže, (2) vzdělávání dospělých a (3) vzdělávání seniorů. Vzdělávání dospělých se potom v této struktuře rozpadá na ucelené vzdělávání, tzn. vzdělávání dospělých vedoucí k dosažení stupně vzdělání, a další vzdělávání. Posledně jmenované je možné dále dělit na občanské, zájmové a další profesní vzdělávání. V rámci dalšího profesního vzdělávání rozlišujeme kvalifikační vzdělávání (zvyšování a prohlubování kvalifikace), rekvalifikační vzdělávání a periodické vzdělávání. Další profesní vzdělávání můžeme rovněž dělit na povinné (normativní), vyžadované předpisem, a nepovinné. Z hlediska formy je možné další vzdělávání dělit na prezenční a distanční.

1.1. Zaměření projektu a jeho vztah k jiným projektům

Úlohou předkládaného projektu je **na základě poměrně detailního studia fungování vzdělávání ve vybraných podnicích předložit vyvážený obraz jeho vnitřních a vnějších limitujících faktorů a navrhnout kroky k jejich odstranění.**

Plný text zadání projektu je uveden v příloze na str. 62.

V posledních zhruba třech letech bylo v oblasti lidských zdrojů realizováno větší množství projektů, jejichž smysl a vzájemné vztahy zde nejsou ve snaze o stručnost uváděny. Následující přehled je pokusem o výběr pěti projektů a aktivit (uváděných podle názvů svých výstupních dokumentů), jež mají pro oblast podnikového vzdělávání podle mínění řešitelů předkládaného projektu největší význam:

1. **„Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR“** byla zpracována v roce 2000 týmem vedeným Ivanem Fišerou podle zadání Národního vzdělávacího fondu. V závěru roku 2000 byla široce projednána na celostátní konferenci zaštitěné místopředsedou vlády a ministrem práce a sociálních věcí ČR. Strategie upozorňuje na velmi naléhavé výzvy v oblasti lidských zdrojů a v obecné rovině formuluje příslušné strategické cíle. Předpokládá se její rozpracování a konkretizace ve formě krajských strategií rozvoje lidských zdrojů.
2. **„Národní plán zaměstnanosti“**, schválený vládou ČR v květnu 1999, zasazuje problematiku zaměstnanosti do kontextu všech resortů i samosprávy a předpokládá proto jejich účinnou spolupráci. Jeho cílem je vysoká míra zaměstnanosti bez výrazných regionálních výkyvů, kvalifikovaná a adaptabilní pracovní síla, vhodné podmínky pro podnikání, podnikatelské subjekty schopné pružně reagovat na strukturální, technologické a organizační změny a rovné příležitosti na trhu práce pro všechny osoby. Národní plán zaměstnanosti např. poskytl plnou podporu systému investičních pobídek, díky němuž bylo zahájeno několik technologicky velmi vyspělých výrobníků. Z Národního plánu zaměstnanosti jsou každoročně odvozovány aktuální úkoly, jež jsou vyhlašovány v podobě Národních akčních plánů zaměstnanosti.
3. **„Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR – krajská úroveň“** byla vypracována Národním vzdělávacím fondem pod vedením Ivana Fišery. Popisuje klíčové procesy a úlohy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v krajích a navrhuje způsoby, jak identifikovat hlavní uživatele lidských zdrojů v kraji a hlavní aktéry strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v kraji. Vzhledem k různorodé situaci v jednotlivých regionech jsou ve většině případů doporučení zpracována variantně.
4. **Country monograph Česká republika** (Posouzení kapacit odborného vzdělávání a služeb zaměstnanosti z hlediska realizace politiky zaměstnanosti a přípravy na ESF). Zpráva byla vypracována Národní observatoří pro odborné vzdělávání a trh práce a zabývá se počátečním odborným vzděláváním a dalším odborným vzděláváním. Popisuje jejich právní a koncepční rámec, zdroje, strukturu a organizaci, schopnost reagovat na požadavky trhu práce. Hodnotí schopnost služeb zaměstnanosti naplňovat cíle národní politiky zaměstnanosti.

5. **Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení** – studie zpracovaná širším kolektivem autorů koordinovaných Národním vzdělávacím fondem. Jejím cílem bylo „analyzovat současnou situaci a vývoj vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání v ČR a porovnat tento stav s trendy v EU, zmapovat infrastrukturu vzdělávání dospělých zejména v oblasti legislativy, financování, zajišťování a hodnocení kvality, podpůrných systémů a informačního prostředí v souladu s mezinárodní perspektivou a trendy a připravit návrh na doplnění infrastruktury ve vazbě na stávající kapacity.“

Některé další dokumenty uvádí příloha na str. 255. Stručný sociální a ekonomický kontext podnikového vzdělávání příloha na str. 65.

Účastníky podnikového vzdělávání jsou v předkládané zprávě nazývány subjekty, které se bezprostředně podílejí na utváření jeho podoby. Patří sem (podle právní formy, resp. právních vztahů, které při jejich činnosti převládají):

A. **Subjekty v soukromoprávním postavení**, které můžeme rozlišit na:

A.1. podnikatelské subjekty; ty lze chápat buď jako

A.1.1. stranu poptávky po vzdělávání (podnik/organizace vzdělávající své zaměstnance) nebo jako

A.1.2. stranu nabídky vzdělávání (vzdělávací zařízení poskytující služby na podnikatelském principu)

A.2. veřejně prospěšné subjekty (vzdělávací zařízení založená státem nebo krajem, odbory a neziskové organizace)

B. **Veřejnoprávní subjekty** (tzn. subjekty s pravomocí autoritativně rozhodovat o právech a povinnostech soukromoprávních subjektů a občanů, nepočítaje v to rozhodování škol o přijetí uchazeče ke studiu apod.)

Legislativa ČR užívá termín **vzdělávací zařízení**, avšak nedefinuje jej. V předkládané zprávě je užít jako souhrnný pojem pro veškeré poskytovatele vzdělávání. **Lektorem** je míněn pracovník vzdělávacího zařízení, poskytující vzdělávání. (Pokud je vzdělávací zařízení fyzickou osobou bez zaměstnanců, je totožné s lektorem.)

Ve výše uvedeném dělení se vzdělávací zařízení nacházejí v **kategorii A.1.2.**, pokud poskytují vzdělávací služby na základě živnostenského oprávnění a jejich příjmy jsou platby podniků za vzdělávání nebo, v případě tzv. zaměstnaneckých rekvalifikací, dotace Aktivní politiky zaměstnanosti.

Ostatní vzdělávací zařízení, tzn. vzdělávací zařízení založená státem nebo krajem a řídicí se školským zákonem, náleží do **kategorie A.2.** a hospodaří s prostředky poskytnutými svým zakladatelem. Do kategorie A.2. patří také vysoké školy.

Upřesnění právního postavení vzdělávacích zařízení obsahuje příloha na str. 116. Alternativní členění vzdělávacích zařízení uvádí příloha na str. 120.

Mezi veřejnoprávní účastníky podnikového vzdělávání (**kategorie B** uvedeného členění) patří zejména:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV), které je garantem Sektorového operačního programu² Rozvoj lidských zdrojů
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT), jež zřídilo odbor 35 celoživotního vzdělávání (z celoživotního vzdělávání je vyjmuto vzdělávání pedagogických pracovníků, které řeší jiný odbor)
- okresní úřady práce (s právní subjektivitou, metodicky řízené Správou služeb zaměstnanosti MPSV; úřady práce mj. podporují zaměstnanecké rekvalifikace)
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), jež zřídilo pro oblast lidských zdrojů odbor a je garantem Sektorového operačního programu Konkurenceschopnost, řešícího rovněž problematiku lidských zdrojů
- kraje, do jejichž samostatné působnosti podle §4, odst. 2 zákona o krajích č. 129/2000 Sb. náleží také vzdělávání; podle tohoto zákona jako jeden z povinných výborů krajská zastupitelstva zřizují výbor *pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost*; kraje jsou zřizovateli středních škol atp.

Kompetenční zákon dosud nestanoví, v působnosti kterého ústředního orgánu státní správy je oblast dalšího vzdělávání. Pouze bylo usnesením vlády ČR rozhodnuto o garanci Sektorového operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Ve vyspělých zemích je to obvykle ekvivalent MPSV ČR, vzhledem k úzké vazbě dalšího vzdělávání na straně jedné a adaptability a zaměstnatelnosti pracovní síly na straně druhé.

Základní informace k vybraným účastníkům podnikového vzdělávání uvádí příloha na str. 251.

Z projektů, dosud realizovaných v předmětné oblasti, vyplývá naléhavá potřeba **posílení diskuse mezi všemi subjekty, které se podílejí na utváření podoby podnikového vzdělávání**. Tato diskuse je dosud z několika důvodů limitovaná:

- mnohé podnikatelské subjekty si dosud neuvědomují vazbu vzdělávání a rozvoje pracovníků na svoji produktivitu práce
- některé podnikatelské subjekty odmítají dialog se státní správou ať už z důvodů ideových, nebo jako projev určitého zklamání nad nedokonalou legislativou a vymahatelností práva
- veřejnoprávní subjekty mající úzký vztah k podnikovému vzdělávání dosud nenašly takovou míru společné řeči, jakou by situace vyžadovala
- některé úkoly v oblasti rozvoje lidských zdrojů již byly poměrně intenzivně diskutovány, avšak bez navazujících v širším slova smyslu politických rozhodnutí může dojít k opadnutí zájmu a odhodlání zúčastněných

Snahou předkládaného projektu je proto zohlednit pokud možno všechny již dokončené studie a strategické dokumenty a pojmout dotýcnou problematiku tak, aby byla **přístupná i subjektům**,

² Odvětvový program pro čerpání pomoci ze strukturálních fondů EU (resp. prostředků iniciativy Phare do doby vstupu do EU), financující projekty z oblasti celoživotního vzdělávání, viz kap. 5.3.2.2.

které se o ni zajímají nově a mají v tomto směru omezené kapacity. Tomu mj. odpovídá snaha o předložení konkrétních („hmatatelných“) informací, velmi stručných doporučení a přesunutí podstatné části materiálu do příloh.

V rámci projektu jsou zkoumány nástroje, které jsou podle názoru respondentů (podnikatelských subjektů) vhodné k zintenzivnění a zkvalitnění podnikového vzdělávání. Řešitelé předkládaného projektu jsou přesvědčeni, že ačkoli takto navržené nástroje nemusí být v konečném důsledku odpovědnými orgány schváleny a realizovány, **již samo zvýšené povědomí o potřebě a oprávněnosti vhodnějších podmínek pro podnikové vzdělávání** může přinést výsledky v podobě intenzivnější spolupráce mezi soukromoprávními subjekty a vytvořit široký tlak, který povede k přijetí srovnatelně efektivních nástrojů, byť méně žádaných.

1.2. Metodika řešení projektu

(Přehled teorie vzdělávání a rozvoje pracovníků je uveden v příloze na str. 261.)

1.2.1. I. etapa

Analytická část projektu je rozdělena do dvou samostatných částí – **plošné dotazníkové šetření v podnicích v ČR** a **hloubkovou (kvalitativní) analýzu ve vybraných podnicích v ČR**. První z jmenovaných částí má přitom kritický význam pro realizaci části druhé - pro provedení hodnotné kvalitativní analýzy a korektní interpretaci specifických informací získaných ve vybraných organizacích je nezbytné mít k dispozici vhodný soubor komparativních údajů. Ty byly získány z výsledků dotazníkového šetření, jejichž rozbor a výklad jsou předkládány v nadcházejícím textu. Bez těchto údajů by hloubková analýza byla jen souhrnem zjištění z provedených rozhovorů, který by neumožňoval předložit obecně platné interpretační závěry.

Sběr údajů. Každá z částí měla své standardní etapy - sběr a analýzu údajů. V případě dotazníkového šetření byl náhodný výběr organizací, kterým se dotazník zasílal, ovlivněn pouze snahou vyhovět stanovenému záměru projektu, a to přihlédnutí k specifické situaci malých a středních podniků. Výběr organizací pro kvalitativní analýzu se řídil kritérii uvedenými dále (viz příloha na str. 100.)

Analýza údajů. Cílem analýzy výsledků dotazníkového šetření není pouze vytvořit východiska pro interpretaci výsledků kvalitativních rozhovorů, ale také vytipování toho, na jaké oblasti především by se měla zaměřit návrhová část projektu.

Hloubková (kvalitativní) analýza byla zaměřena na detailnější analýzu vnitřních a vnějších bariér podnikového vzdělávání. Názory respondentů na příčiny současného stavu s sebou implicitně a někdy i explicitně nesly preferované cesty nápravy. Návrhy na zlepšení nebyly v I. etapě projektu s respondenty dále rozebírány, byly však zohledněny při přípravě materiálů pro šetření prováděné v rámci II. etapy.

1.2.2. II. etapa

Účastníky rozhovorů prováděných v II. etapě byly podle zadání projektu podnikatelské subjekty. Nad rámec zadání byl jejich počet rozšířen a byly dále osloveny vybrané nepodnikatelské subjekty a instituce, účastníci se (přímo či zprostředkovaně) procesu podnikového vzdělávání. Jednalo se zejména o vzdělávací zařízení, orgány služeb zaměstnanosti, organizace podporující vzdělávání ve vazbě na regionální politiku, ústřední orgány státní správy a jimi založené subjekty apod. Pro uvedené rozhovory byl připraven pracovní materiál, jež obsahoval variantní návrhy ke zlepšení podmínek podnikového vzdělávání.

Pracovní materiál byl připraven ze dvou základních typů zdrojů. Do první kategorie patřily domácí a zahraniční studie zabývající se předmětnou tematikou. Byla vyvinuta poměrně značná snaha o jejich doplnění praktickými zkušenostmi maďarských kolegů se zavedením finančního mechanismu užívaného ve Francii, avšak množství získaných informací bylo velmi omezené (viz příloha na str. 190).

Do druhé kategorie patřily závěry I. etapy, obsahující jak popis současného stavu, tak identifikaci určitých opěrných bodů pro další kroky. Závěry I. etapy byly dále rozšířeny o detailnější studium provedené ve dvou podnikatelských subjektech s rozvinutým systémem vzdělávání – v a. s. TOS

Varnsdorf a v a. s. Škoda Mladá Boleslav. Studium se týkalo (1) vazby vzdělávání na hodnocení pracovníků a (2) zkušeností s projekty na vzdělávání, financovanými z vnějších finančních zdrojů.

Postup při formulaci návrhů obsažených v pracovním materiálu byl následující: stanoviska respondentů, získaná v rámci I. etapy, byla s využitím již publikovaných studií dále rozpracována. Hlavním cílem rozpracování byla dostatečná konkretizace stanovisek respondentů tak, aby o nich mohla být vedena diskuse ve II. etapě. Současně byly při rozpracování stanovisek respondentů vyloučeny všechny návrhy, jež by odporovaly názoru některého z respondentů. V případech, kdy byla stanoviska respondentů neurčitá a z již publikovaných studií nebylo možné odvodit jednoznačný návrh, byl návrh prezentován ve variantách. K variantním návrhům bylo přistoupeno i v případech, kdy bylo možno vyhodnotit několik cest řešení, pokaždé s velmi odlišným stupněm obtížnosti nebo uskutečnitelnosti.

Variantní návrhy obsažené v pracovním materiálu byly během rozhovorů s respondenty doplněny o jejich připomínky a rozšířeny o další návrhy. Připomínky nejčastěji zdůrazňovaly legitimitu podniků rozhodovat o využití vytvořených finančních prostředků, v obecnější rovině pak liberální a decentralizovaný přístup. Další návrhy, formulované během rozhovorů II. etapy, se týkaly zejména dalších způsobů akreditace a dalšího rozšíření daňové uznatelnosti nákladů na vzdělávání. **Doplněním a přepracováním pracovního materiálu podle připomínek a podnětů respondentů** byla připravena **předkládaná zpráva**.

2. Analýzy

Kapitola popisuje analýzy provedené v rámci I. etapy projektu – plošné dotazníkové šetření a hloubkové analýzy.

2.1. Dotazníkové šetření

2.1.1. Vysvětlivky k následující analýze

Analýza je založena na výsledcích průzkumu provedeného mezi českými podniky ve třetím čtvrtletí 2001. Hlavním předmětem průzkumu byla problematika systematického vzdělávání v podnicích s důrazem na zjištění jeho stavu, tj. míry provádění systematických činností, v roce 2000. K tomuto účelu byl pracovní skupinou připraven strukturovaný dotazník obsahující následující části:³

- I. Strategie a politika vzdělávání a rozvoje pracovníků** (postavení vzdělávání a rozvoje mezi prioritami organizace, strategické cíle, organizační zabezpečení);
- II. Faktory ovlivňující úroveň vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku** (finanční zdroje - využívání vlastních a cizích finančních prostředků, pravomoc a odpovědnost pracovníků odpovědných za vzdělávání a rozvoj v otázkách finančního zajištění, zabezpečení a vyhodnocování lektorů, charakteristika podnikové pracovní síly z hlediska pracovních a sociálních způsobilostí, formy pokrytí potřeby pracovníků, fluktuace pracovníků, právní prostředí, úroveň a míra využívání personálního informačního systému apod.);
- III. Systematické podnikové vzdělávání** (identifikace potřeby vzdělávání, realizace - počet dnů vzdělávání na jednoho pracovníka, vyhodnocování kvality a efektivity vzdělávacích aktivit a programů apod.);
- IV. Informace o organizaci** (odvětvová struktura, počet pracovníků, okolí organizace, strategické cíle a cesta jejich dosažení) a **informace o osobě, která dotazník vyplňovala** (postavení a funkce, pohlaví, obor studia).

Analýza má tedy ukázat nejen stav, ale i jisté trendy a specifika v oblasti podnikového vzdělávání v České republice. Tento **stav je zjišťován na vzorku 54 podniků**, které se šetření zúčastnily. Vzhledem k tomu, že ne všechny organizace byly ochotny poskytovat jakékoliv informace, nejsou v některých zkoumaných oblastech všichni respondenti zastoupeni. Zvláštní komentář si však zaslouží jen ty případy, kdy počet skutečných respondentů klesl pod 95-ti procentní hranici významnosti. V opačném případě jsou rozdíly mezi vzorky respondentů minimální a lze je přisoudit tolerované výši statistické chyby. Pro úplnost a rychlé srovnání je však v doprovodných tabulkách vedle absolutního počtu respondentů a jejich podílu v původním vzorku 54 respondentů uveden i jejich podíl v upraveném souboru respondentů, představující skutečný počet respondentů, kteří se otázkou zabývali. Procentní vyjádření jsou zaokrouhlována s přesností na půl procenta. Použité grafy zobrazují podíl v upraveném souboru respondentů - v těchto případech zaokrouhlováno nebylo.

Pro bližší vysvětlení některých jevů je v textu použita kombinace odpovědí na jednotlivé otázky. Tato kombinace je vyjádřena procentem, které představuje podíl respondentů, kteří odpověděli určitým způsobem na výchozí otázku, např.: pro zjištění informace "*kolik malých organizací působí v oblasti stavebnictví*" je výchozí otázkou "*jste malá organizace?*". Nejedná se však o variabilní procento, vycházející z upraveného základu (kdy "n" je počet organizací, které odpověděly na výchozí otázku), ale o podíl respondentů v základním souboru, vyjadřující kolik respondentů splňuje obě či více podmínek. Vrátime-li se k našemu příkladu: stanovme si, že máme soubor dvou malých a

³ Dotazník je součástí přiložené dokumentace - viz příloha na str. 78

dvou velkých organizací, přičemž jedna z malých organizací podniká ve stavebnictví. Zatímco variabilním procentem by bylo 50% = jedna ze dvou malých organizací, v textu uváděným výsledkem bude 25% = jedna organizace splňující obě podmínky z celkového souboru čtyř organizací. Informaci je tedy nutné vnímat v kontextu s ostatním textem.

Text se pochopitelně snaží postihnout jen ty **nejdůležitější charakteristiky**, které tvoří základ teoretických tezí potřebných pro analýzu a zpracování informací zjištěných při kvalitativních rozhovorech ve vybraných organizacích. Ze stejného důvodu nedávají některé sloupce v doprovodných tabulkách součet 100% - do tabulek nejsou zahrnuty méně významné či nevýznamné položky (odpovědi) - součet je v těchto případech označen kursívou. Druhým důvodem, kdy se tento součet různí od 100% je výše zmíněný nižší počet skutečných respondentů - chybějící část do celku je podíl těch, kteří na otázku neodpověděli.

2.1.2. Charakteristika respondentů

Jednou z nejdůležitějších charakteristik jsou informace o **velikosti organizací**. Ačkoliv průzkum nebyl přísně zaměřen na specifickou skupinu organizací, bylo jeho záměrem přihlídnout k problematice malých a středních podniků. Nejvíce byly zastoupeny organizace s méně než 50 pracovníky (viz Tabulka 1) - téměř padesátiprocentní zastoupení.

Tato skutečnost byla zřejmě způsobena tím, že v souladu se záměrem průzkumu existovala snaha získat co nejvíce informací z malých podniků. Druhá a třetí kategorie organizací už více korespondují s velikostní strukturou organizací v ČR i se skutečností, že větší organizace ochotněji odpovídají na otázky rozličných průzkumů. Svoji roli zde zajisté hraje i to, že pro větší organizace je účast na tomto typu šetření méně zatěžující.

Tabulka 1 Velikostní struktura organizací

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
< 50 zaměstnanců	25	46,5	47
50 - 249 zaměstnanců	7	13	13
> 250 zaměstnanců	21	39	39,5
CELKEM	-	98,5	99,5

Méně důležitá, ale ne nezajímavá informace, se týká **odvětvové struktury organizací**. Přehled nejvýznamněji zastoupených odvětví, tj. těch, které se vyskytovaly alespoň u 5% respondentů, poskytuje Tabulka 2. Ačkoliv k tomu byly dotazníkem vybíduty, organizace neuváděly pouze jednu převažující hospodářskou činnost, ale všechny činnosti, které je charakterizovaly. Z toho důvodu je celkový počet odpovědí vyšší než celkový počet organizací v souboru.

Údaje mají více informativní charakter a jejich význam spočívá v lepší identifikaci zkoumaného vzorku organizací. Důležitou úlohu však mohou sehrát při zjišťování specifik některých hospodářských oborů či při srovnání organizací podle odvětví. Informace lze využít i v etapě analýzy a interpretace výsledků kvalitativních rozhovorů při objasňování výrazných odchylek od výchozích tezí. Vzhledem k celkovému záměru průzkumu však k tomuto způsobu porovnávání bude přistupováno jen výjimečně.

Vzhledem k odvětvové struktuře národního hospodářství ČR není překvapením, že výrazné zastoupení mají průmyslové podniky (strojírenství, elektrostrojírnoství, kancelářské a počítačové stroje, zpracovatelský průmysl, textilní průmysl, potravinářský průmysl apod.) - 34% organizací. Díky přihlídnutí průzkumu ke středním a malým organizacím jim však více než zdatně konkuruje

odvětví seskupující obchod, finančnictví a služby podnikům - 43,5% organizací. Nutno však upozornit, že tohoto výsledku je dosaženo výrazným přispěním kategorie prodej, nákup a servis spotřebního zboží a motorových vozidel, které činí 24,5% (jedná se o nejsilněji zastoupené odvětví), což je vzhledem k odvětvové struktuře v ČR nebývale vysoký podíl - bez této pomoci činí podíl výše zmíněné skupiny odvětví 19%. Tradičně vysoké zastoupení má i stavebnictví - 20,5% organizací.

Tabulka 2 Odvětvová struktura organizací (zahrnuta pouze nejvýrazněji zastoupená odvětví)

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
elektrostrojírenství, kancelářské a počítačové stroje	4	7,5	7,5
energetika (výroba a rozvod) a vodní hospodářství	3	5,5	5,5
komerční poradenské a ekonomické služby	4	7,5	7,5
peněžnictví a pojišťovnictví	3	5,5	5,5
prodej a servis spotřebního zboží a motorových vozidel	13	24	24,5
stavebnictví a stavební inženýrství	11	20,5	20,5
strojírenství	4	7,5	7,5
zpracovatelský průmysl	6	11	11,5
CELKEM	-	89	90

pozn.: řazeno abecedně

Při kombinaci předchozích dvou základních charakteristik zjistíme, že největší zastoupení mají organizace s méně než 50 pracovníky podnikající v odvětví obchod a servis (15% organizací), dále pak organizace s méně než 50 pracovníky ze stavebnictví (13%) - vzhledem k počtu pracovníků můžeme usuzovat spíše na organizace zabývající se stavebním inženýrstvím než na stavební podniky - a na třetím místě jsou organizace s více než 250 pracovníky zastupující zpracovatelský průmysl (9,5%). **Analýza a interpretace dalších zkoumaných oblastí musí proto přihlížet k tomuto specifickému složení odvětvové struktury respondentů, zejména pak v otázce organizace řízení činností a finančních možností organizací.**

Specifickým zaměřením průzkumu bylo zjišťování míry "postižení" podnikatelského okolí organizace, které bylo v našem případě vztaženo na okres. V obecné rovině se jedná o regionální oblast či spádové území, ve které organizace uskutečňuje převážnou část svých podnikatelských aktivit. Z pohledu předmětu analýzy je tato charakteristika kritická zejména pro přesnější identifikaci lokálního trhu práce z hlediska jeho demografické a profesně-kvalifikační struktury a míry celkové, strukturální a sociální mobility pracovních sil a dále pro určení hodnotových orientací obyvatelstva a dalších sociálních podmínek a preferencí (např. sídelní podmínky a z nich vyplývající rezidenční preference). Postižením bylo míněno především strukturální postižení regionu a nízký hospodářský růst.

Jak ukazuje Tabulka 3 nejvíce organizací spadalo do strukturálně postižených, tedy zejména průmyslových regionů. Při bližším pohledu na základní charakteristiky organizací se potvrzuje předchozí rozložení organizací ve zkoumaném souboru - největší podíl respondentů ze strukturálně postižených okresů a na druhém místě z okresů vykazujících hospodářský růst připadá na organizace s méně než 50 pracovníky z odvětví obchod a servis (15,5% organizací) a stavebnictví (12%). Lze tedy s konečnou platností identifikovat soubor respondentů jako **převážně malé organizace** (z hlediska počtu pracovníků) **z hospodářsky spíše silných,**

průmyslových regionů zabývajících se obchodem nebo stavebnictvím (jak již bylo výše zmíněno patrně se bude jednat o podniky zabývajících se spíše stavebním inženýrstvím).

Tabulka 3 Struktura organizací podle příslušnosti k typu okresu

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
okres s hospodářským růstem	19	35	37,5
strukturálně postižený okres	24	44,5	47
hospodářsky slabý okres	10	18,5	19,5
CELKEM	-	98	

pozn.: i zde kombinovali respondenti svoje odpovědi, což vysvětluje nesoulad mezi absolutním počtem (1.sloupec) a skutečným počtem respondentů (3.sloupec)

Zajímavou je i informace o **cílech organizací** (viz Tabulka 4), která mnohé napovídá o pravděpodobném přístupu organizací k problematice vzdělávání. Nejčastěji zaznamenaným cílem bylo zvýšení kvality nabízených výrobků a služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků (76% organizací). Tento údaj ukazuje na to, že ačkoliv jsme přistoupili na předpoklad, že organizace sídlí v hospodářsky silných regionech, významná část z nich se snaží zlepšit své odbytové potíže (zvýšit poptávku po svých outputech) prostřednictvím zkvalitnění nabídky. Vzhledem k tomu, že úroveň kvality výrobků a poskytovaných služeb se do značné míry odvíjí od úrovně pracovních a sociálních schopností a dovedností podnikové pracovní síly, lze předpokládat, že **vzdělávání pracovníků patřilo mezi strategické priority organizací**.

Na druhém místě se umístilo snížení nákladů (68,5%). Nebylo ovšem zjišťováno o jaké náklady se přesně jedná, tj. zda se předpokládá i snižování mzdových nákladů, resp. nákladů práce. Z předchozího závěru a ze skutečnosti, že náklady práce většinou v ČR nepatří vzhledem k relativně levné pracovní síle, k faktorům nejvíce zvyšujícím celkové provozní náklady, však lze odhadovat, že **snižování nákladů práce pravděpodobně nepatřilo mezi hlavní snahy finančního řízení organizací**. Nakonec i další z cílů, zvýšení produktivity práce, patřil mezi často deklarované záměry (57,5%), což napovídá, že organizace se chtěly soustředit na efektivní využívání lidských zdrojů, které spíše znamená zvyšování pracovního výkonu jednotlivců i pracovních kolektivů (tohoto lze rovněž dosáhnout pomocí vzdělávání pracovníků, což nenahrává snižování nákladů práce) a zlepšení využívání fondu pracovní doby než snižování počtu pracovníků nebo mzdových prostředků apod. Ke snižování nákladů práce tak patrně docházelo jen v případech souvisejících se změnou či omezením výrobního programu nebo jako důsledek momentální ekonomické situace organizace.

Mezi ostatní cíle respondenti zařazovali stabilizaci organizace, získání nových zákazníků, sloučení prodejních sítí a prosazení se na zahraničních trzích.

Tabulka 4 Stěžejní cíle organizací v roce 2000

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
zvýšení kvality outputu	41	76
zvýšení produktivity práce	31	57,5
snížení nákladů	37	68,5
jiný	4	7,5

Proti předcházejícímu závěru stojí názor některých odborníků, kteří tvrdí, že malé a střední organizace v ČR již vyčerpaly během posledního desetiletí kvalifikační rezervy a jejich vedení

ztrácí schopnost racionálního a efektivního řízení dalšího rozvoje. Pod tlakem ekonomické situace pak inklinují ke škrtům nebo omezením v oblasti personálních nákladů, především těch, které nejsou nezbytné pro běžný chod organizace a u kterých je problematické vyhodnocování jejich efektivnosti. Vzdělávání patří mezi první takto omezované činnosti. Potvrzení či vyvrácení jednoho z těchto názorů si vyžaduje bližší zkoumání, tudíž se k této otázce budeme vracet i v pozdějším textu. Leccos naznačí další otázka.

Předcházející východiska upřesňuje Tabulka 5 přinášející mimořádně důležitou informaci o **plávaném způsobu či způsobech dosažení předsevzatých cílů**. Nejčastěji uváděné způsoby dosažení cílů, reorganizace či re-engineering podniku a uzavření strategické spolupráce (hledání strategického partnera, ať už by se jednalo o fúzi, akvizici či jiný druh partnerství), které byly zvoleny 38,5%, resp. 36,5% organizací, potvrzují spíše první z předchozích konkluzí.

Reorganizace (re-engineering) často bývá, a často oprávněně, spojována s dramatickým snižováním především nákladů práce. Vyvolává tak u pracovníků opodstatněné obavy, že se jich tento proces negativně dotkne, což přirozeně vyvolává jejich odpor ke změnám a bývá tak jednou z hlavních příčin neúspěchu podobných projektů. Zkušenosti posledních let však ukazují, že vrcholové managementy organizací si postupně uvědomují skutečný význam základní myšlenky re-engineeringu a vydávají se cestou zefektivňování podnikových procesů (znamenající i potřebné zvyšování kvalifikační úrovně lidských zdrojů) a ne cestou pouhého zeštíhlování a kontroly nákladů. V této souvislosti je zajímavých i 7,5% organizací, které chtěly svých cílů dosáhnout prostřednictvím vnitropodnikové osvěty a zvyšováním motivace pracovníků, což lze považovat za určitou oblast vzdělávání - orientace pracovníků na sdílení společných hodnot a vytváření prostředí pro sbližování individuálních a podnikových cílů.

Tabulka 5 Předpokládané cesty dosažení stanovených cílů

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
uzavření strategické spolupráce	19	35	36,5
reorganizace	20	37	38,5
outsourcing	9	16,5	17,5
omezení výroby	7	13	13,5
jinak	17	31,5	32,5

Z hlediska malých organizací (méně než 50 pracovníků) bylo prioritní hledání strategického partnera - 21% organizací (toto zjištění podporuje výše uvedené tvrzení, že malé organizace nejsou samy schopny dalšího rozvoje). Oproti tomu větší organizace (více než 250 pracovníků) se nejčastěji (11%) soustředily na reorganizaci podnikových procesů. **V obou případech lze soudit, že organizace si uvědomují, že kvalitní podniková pracovní síla je jen těžko nahraditelnou konkurenční výhodou, do které je výhodné investovat a snažit se ji udržet.** Především u malých organizací se zdá, že jejich představitelé a vrcholoví manažeři začínají uvažovat v dimenzích regionálního konkurenta a připravují strategie rozvoje.

2.1.3. Informace o osobě, která vyplňovala dotazník

Průzkum se samozřejmě zajímal i o osobu, která vyplnila dotazník. Získané údaje jsou sice spíše doplňkového rázu, mohou však být nesmírně užitečné při pátrání po skutečnostech ovlivňujících personální rozhodování, mezi něž patří zejména funkční postavení osoby odpovědné za vzdělávání (resp. za řízení lidských zdrojů) v podnikové hierarchii, stupeň a obor dosaženého vzdělání a pohlaví pracovníka odpovědného za vzdělávání (řízení lidských zdrojů).

Pokud jde o první z otázek, **funkční zařazení osoby, která vyplnila dotazník, v podniku**, je mírně překvapující vysoký počet nejvyšších představitelů či jiných členů vrcholového vedení, kteří dotazník vyplnili⁴ - ve 39% organizací. Toto zjištění lze snad vysvětlit jen velkým počtem malých a středních podniků, které se průzkumu účastnily, kdy se nedá předpokládat existence samostatných personálních či vzdělávacích útvarů.

Jak ukazuje Tabulka 6 v bezmála polovině organizací dotazník vyplňoval personalista nebo přímo specialista na problematiku vzdělávání. Bližší pohled zcela potvrzuje předchozí vysvětlení - v případě větších organizací nebyl osobou, která vyplnila dotazník, ani v jednom z případů člen vrcholového vedení nebo představitel organizace, zato v 35,5% organizací se jednalo o pracovníka útvaru řízení lidských zdrojů nebo specialistu na vzdělávání. Oproti tomu v případě malých organizací se jednalo pouze o 10% organizací, ve kterých dotazník vyplňovala osoba zabývající se primárně personální prací, zatímco vrcholoví představitelé jej vyplnili v 33,5% organizací.

Tabulka 6 Struktura osob, které vyplnily dotazník, podle zastávaných funkcí

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
představitel organizace	12	22	23,5
jiný člen vedení organizace	8	15	15,5
specialista na vzdělávání	19	35	37,5
pracovník útvaru ŘLZ	6	11	12
jiný pracovník organizace	6	11	12
CELKEM	-	94	

Bohužel, v případě velkých organizací nelze s určitostí tvrdit, že se vždy jednalo o nejvyššího představitele odpovědného za vzdělávání (personální funkce) a na druhé straně v případě velmi malých organizací, kdy zřejmě o nejvyššího představitele šlo, nelze říci, zda měl tento pracovník k řízení procesu vzdělávání nejbližší. Více nám tuto otázku pomůže osvětlit část analýza věnující se organizačnímu zabezpečení vzdělávání pracovníků (viz str. 21).

Ve světle předcházejících údajů je následující informace o **oboru studia osoby, která vyplnila dotazník**, již méně překvapivá. Vycházíme-li z obecně známé skutečnosti, že ani mezi samotnými pracovníky útvarů řízení lidských zdrojů nepřevažují lidé s ekonomickým vzděláním (a náš průzkum tuto hypotézu jen potvrzuje - jedná se o 21% organizací, ve kterých měly tyto osoby vzdělání technického směru ku 19% organizací, kde měly tyto osoby vzdělání ekonomického směru), není nečekané, že při velkém podílu vrcholových manažerů, kteří dotazník vyplnili, byla zjištěna převaha osob s jiným než ekonomickým vzděláním (viz Tabulka 7). Pro úplnost dodejme, že mezi vrcholovými představiteli organizací jednoznačně převažovalo vzdělání technického směru - v 26,5% organizací, a na druhém místě se objevilo vzdělání přírodovědeckého směru - 4%.

Lze tedy učinit závěr, že personální práce je vykonávána osobami s méně vyhovujícím oborem vzdělání. Samotná skutečnost, že lidé zabývající se personální prací mají převážně technické vzdělání, nemusí být ještě na závadu, naopak, pokud personalista rozumí technickým a provozním záležitostem, je to jen ku prospěchu. Potíž spočívá v tom, že "technici" pohlíží na člověka spíše jako na doplněk strojů a technologických procesů a jen těžko tento svůj

⁴ Do této skupiny nejsou započítáni personální ředitelé, kteří jsou členy vrcholového vedení organizace. Jedná se tedy o vrcholové manažery mimo personální či vzdělávací útvar. Byl-li personální ředitel členem vrcholového vedení organizace byla v průzkumu upřednostněna jeho příslušnost k personálnímu či podobnému útvaru.

stereotypní pohled překonávají. Vzdělávání technických pracovníků v oblasti interpersonálních a sociálních dovedností je konec konců, jak bude ještě ukázáno dále (viz str. 27), jedním ze stěžejních požadavků dnešní podnikatelské sféry.

Tabulka 7 Struktura osob, které vyplnily dotazník, podle oboru studia

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
humanitní	9	16,5	17
ekonomické	20	37	37,5
technické	26	48	49
přírodovědné	2	3,5	3,5
právnícké	1	2	2

Tabulka 8 předkládá **strukturu osob, které vyplnily dotazník, podle jejich pohlaví**. Na první pohled je zřejmý značně převažující podíl mužů mezi těmito osobami, což lze vysvětlit analogickým způsobem jako v případě oboru studia, tedy výrazným podílem vrcholových představitelů organizací, který odráží jev tzv. skleněného stropu pro ženy snažící se o manažerskou kariéru (ženy, které vyplnily dotazník a zároveň byly členkami vrcholového vedení nebo představitelkami organizací, se vyskytovaly v 5,5% organizací - jejich podíl mezi členy vrcholového vedení byl 16,5%).

Pokud se jedná o podíl žen mezi pracovníky útvaru řízení lidských zdrojů, tak činil 23% - ženy, které vyplnily dotazník a zároveň byly zaměstnány v útvaru řízení lidských útvarů, se vyskytovaly v 11,5% organizací, zatímco v případě mužů tomu tak bylo v 37,5% organizací.

Tabulka 8 Struktura osob, které vyplnily dotazník, podle jejich pohlaví

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
muž	37	68,5	70
žena	16	29,5	30
CELKEM	-	98	100

2.1.4. Strategie, politika a organizační zabezpečení podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání přináší organizacím mnoho výhod a patří k nejvýznamnějším a nejefektivnějším nástrojům dosahování podnikových cílů. Aby tomu tak bylo, musí však z podnikových cílů vycházet a naopak je i zpětně ovlivňovat. V této souvislosti průzkum zjišťoval, zda **byla při tvorbě podnikové strategie v roce 2000 brána v úvahu kvalita a profesně-kvalifikační struktura pracovníků**. Výsledky dokumentuje Tabulka 9.

Tabulka 9 Fáze, při které byla brána v úvahu kvalita podnikové pracovní síly

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
při přípravě strategického plánu	33	61	64,5
při přípravě operačního plánu	26	48	51
ani v jednom z případů	6	11	12

I při bližším pohledu vše nasvědčuje tomu, že organizace si uvědomují důležitost potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků - zjišťujeme, že při přípravě strategického či operačního plánu byla kvalita podnikové pracovní síly brána v úvahu v 49% malých organizací a v 53% velkých organizací. Na základě toho získává návrh tvrzení, že organizace se spíše snažily svoje pracovníky po pracovní stránce formovat než na nich šetřit.

Další otázka se týkala **strategických cílů podnikového vzdělávání** (viz Tabulka 10). V souladu s otázkou týkající se podnikových cílů, bylo záměrem ve většině organizací (54%) soustředit vzdělávání do oblasti zvyšování pracovního výkonu a produktivity práce směřující ke zvýšení kvality výrobků a služeb. Jen v o málo méně případech (52% organizací) patřilo mezi cíle i prohlubování kvalifikace včetně rozvoje pracovníků. **Efektivní dosažení těchto cílů předpokládá systematické podnikové vzdělávání.**

Při bližším pohledu je zajímavý rozdíl mezi malými a velkými podniky. Zatímco v prvním případě kladly organizace důraz spíše na zvyšování kvality (26% organizací), ve druhém byl cílem spíše celkový rozvoj pracovníků (28% organizací; vzdělávání zaměřené na zvyšování kvality outputu bylo zaznamenáno v 22% organizací). Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že malé podniky přece jen s finančními prostředky na vzdělávání nakládaly opatrněji a snažily se prioritně zabezpečit podmínky (tj. potřebné dovednosti) nezbytné pro provoz. Teprve v druhé řadě se staraly o odborné vzdělávání (22% organizací) a celkový rozvoj svých pracovníků (16,5% organizací).

Tabulka 10 Podíl organizací z hlediska strategických cílů podnikového vzdělávání

n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)
prohlubování kvalifikace a rozvoje	28	52
prohlubování kvalifikace	21	39
zvyšování kvality outputu	29	54
zavedení kultury týmové práce	13	24
jiná	3	5,5

Po zjištění strategických záměrů organizací má logickou následnost pátrání po podmínkách, jaké jsou pro zavedení systematického vzdělávání vytvořeny. Tabulka 11 ukazuje, že hlavní odpovědnost za vzdělávání, a to i organizační, byla přenesena v 46,5% organizací na samotné pracovníky (hlavní podíl na tomto zjištění mají malé organizace - 28%, zatímco ve velkých organizacích měly k dispozici samostatný útvar vzdělávání - 16,5%, nebo alespoň vyčleněné specialisty na vzdělávání - 18,5%). Otázkou zůstává, zda to bylo zároveň doprovázeno vytvořením dostatečného prostoru pro sebevzdělávání a seberozvoj, tj. především poskytnutí osobního volna a popřípadě finanční nebo materiální pomoci. Pro zodpovězení této otázky musíme trochu předběhnout sled otázek šetření a podívat se na skutečnosti, které organizace považovaly za největší vnitropodnikové bariéry kvalitního a efektivního vzdělávání (viz str. 32). V případě malých organizací jsou jimi především nemožnost uvolňovat pracovníky z jejich pracovních povinností (21,5% organizací) a omezené finanční zdroje (27,5%). Velké organizace shledávaly problémy v trochu jiných oblastech - společná byla nemožnost uvolňovat pracovníky z pracovních povinností (v 23,5% organizací), na druhém místě se však vyskytovala nízká motivace pracovníků účastnit se vzdělávacích aktivit (12%).

Podíváme-li se zvláště na problémy těch, kteří přesouvali odpovědnost za vzdělávání na pracovníky, zjišťujeme, že na rozdíl od celkového souboru (viz Tabulka 25, str. 32) byly hlavním problémem omezené finanční zdroje. Při užším zkoumání z hlediska velikosti organizací se opět potvrzuje, že většina malých organizací neměla ani dostatek finančních zdrojů (19,5%) ani nemohla pracovníky za účelem jejich sebevzdělávání uvolňovat (12%), což bylo hlavní bariérou i u velkých organizací - 8%. Všechna předchozí zjištění směřují k závěru, že **ačkoliv vzdělávání**

patřilo ke strategickým cílům organizací, institucionální a organizační podpora tohoto záměru, zejména pak na úrovni jednotlivců (tj. za účelem sebevzdělávání) **povětšinou chyběla** (především u malých organizací). **Zdá se, že hlavní příčinou tohoto nedostatku byla obava ze snížení pracovního fondu jednotlivců a omezené finanční prostředky.**

Pro úplnost dodejme, že v 52% organizací měly k dispozici samostatný útvar vzdělávání nebo alespoň vyčleněné specialisty na problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jak již bylo výše uvedeno, setkávali jsme se s tímto faktem častěji u velkých organizací.

Tabulka 11 Podíl organizací podle organizačního zabezpečení vzdělávání a rozvoje pracovníků

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
samostatný útvar vzdělávání	11	20,5
vyčleněný specialisty na vzdělávání	17	31,5
odpovědnost za vzdělávání přenesena na pracovníky	25	46,5
jiné	7	13

Podívejme se ještě na vztah existence útvaru vzdělávání a toho, kdo vyplňoval dotazník. V případě, že dotazník vyplňoval představitel společnosti nebo jiný člen vrcholového vedení, neměly organizace ani v jednom z případů k dispozici samostatný útvar vzdělávání (vždy se jednalo o organizace s méně než 250 pracovníky). V 5,5% organizací měly alespoň vyčleněného specialistu na vzdělávání. Lze se tedy domnívat, že představitelé těchto organizací jsou sice za vzdělávání plně odpovědní, ale systematicky se mu nevěnují.

V případě, že dotazník vyplňoval pracovník útvaru lidských zdrojů či podobného útvaru, byl k dispozici samostatný útvar v 17,5% organizací a vyčleněný specialista v 23,5% organizací. 15,5% organizací dále uvedlo, že odpovědnost za vzdělávání byla přenášena na pracovníky - v tomto případě však můžeme předpokládat, že se jednalo spíše o systematickou podporu sebevzdělávání pracovníků.

Poslední otázka tohoto okruhu zjišťovala, **jakým způsobem byl zajišťován rozvoj způsobilosti pracovníků** (viz Tabulka 12). Výsledky ukazují, že nejvíce organizace spoléhaly na formálnější způsoby vzdělávání a rozvoje - větší organizace o něco více (31,5% organizací), malé organizace o něco méně (24%). V polovině případů organizace také deklarovaly vytváření dostatečného prostoru pro sebevzdělávání, což však nekoresponduje s údaji z předchozí otázky, zvláště ne v případě malých organizací. Vysvětlení je dvojího druhu - buď existoval nesoulad mezi vyhlášeným záměrem a pozdější realizací (tzn. k realizaci vůbec nedošlo) nebo mezi snahou a skutečným stavem (tzn. prostor pro sebevzdělávání nebyl dostatečný). Ani v jednom z případů však respondenti nechtěli tento disonanci přiznat, což v případě malých podniků lze přičíst tomu, že dotazník vyplňovali vedoucí představitelé organizací.

Výrazný rozdíl se vyskytoval ve třetí kategorii, neformální výměny zkušeností prostřednictvím vhodné organizace práce a podnikové kultury. Zde malé podniky těžily z toho, že představují menší kolektivy, ve kterých se snáze udržují neformální pracovní a sociální vazby - neformální výměnu zkušeností vykazalo 22% organizací, zatímco v případě větších organizací to bylo jen 7,5%.

Tabulka 12 Podíl organizací podle způsobu zajišťování rozvoje způsobilostí pracovníků

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
systém povinného vzdělávání	34	63
vytvoření prostoru pro sebevzdělávání	27	50
podpora neformální výměny zkušeností	17	31,5
jinak	7	13

2.1.5. Financování vzdělávání a rozvoje pracovníků

V souvislosti se vzděláváním a rozvojem pracovníků se průzkum zajímal také o to, jaký je **poměr mezi náklady vynaloženými na vzdělávání a celkovými mzdovými náklady**. Porovnání výsledků umožňuje Tabulka 13. Ani při bližším pohledu nezjišťujeme, že by byly nějaké rozdíly mezi jednotlivými druhy organizací v tom, kolik na vzdělávání vynakládají. Dalo by se dokonce říci, že malé podniky na vzdělávání věnují větší podíl prostředků. Vzhledem k tomu, že především malé podniky považovaly za hlavní vnitropodnikovou bariéru efektivního vzdělávání nedostatek finančních prostředků, zatímco velké podniky tuto oblast nepovažovaly za tak velkou překážku, je zřejmé, že zásadní rozdíl bude v absolutní výši těchto prostředků. Nicméně potěšující skutečností je, že vrcholové managementy i malých podniků se snažily v rámci svých možností do svých pracovníků investovat.

Tabulka 13 Podíl organizací podle přibližného poměru mezi náklady vynaloženými na vzdělávání pracovníků a mzdovými náklady

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 44)
0 - 0,49%	8	15	18
0,50 - 0,99%	4	7,5	9
1,00 - 1,99%	8	15	18
2,00 - 2,99%	4	7,5	9
3,00 - 4,99%	4	7,5	9
5,00 - 6,99%	9	16,5	20,5
7,00 - 9,99%	4	7,5	9
10 a více %	3	5,5	7
CELKEM	-	82	99,5

Tabulka 14 ukazuje, **jaký podíl na nákladech vynaložených na vzdělávání a rozvoj pracovníků měly vnější finanční zdroje** (např. dotace úřadu práce na rekvalifikaci zaměstnanců nebo absolventskou praxi, programy Evropské unie apod.). Výsledky dokazují, že organizace vnější zdroje financování vzdělávacích aktivit nevyhledávaly a snažily se vyjít s vlastními prostředky - překvapující je to zejména v případě malých podniků, které se potýkaly s nedostatkem financí (nabídka alespoň částečného vnějšího financování využilo jen 7,5% organizací). Ale i v případě velkých podniků zůstává otázkou, proč se nesnažily o rozložení svých nákladů na více zdrojů. Vysvětlení je opět dvojí - buď organizace neměly o možnostech získat další finance dostatek informací (ať už to znamená, že o nich nebyly informovány či že se nesnažily podobné informace získat) nebo neměly o tyto zdroje zájem. Jak ukazují zkušenosti, důvodem tohoto nezájmu pravděpodobně bude neúnosný nárůst administrativní práce spojené s tímto druhem financování a celkově složitější organizace vzdělávacích programů.

Tabulka 14 Podíl organizací podle podílu vnějších zdrojů na nákladech na vzdělávání a rozvoj pracovníků

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
30% a více	2	3,5	4
0 - 29,99%	9	16,5	17
0%	42	78	79,5
CELKEM	-	98	

Ve světle předchozí otázky nepřináší dotaz na **míru vlivu pracovníka odpovědného za vzdělávání na zajišťování vnějších finančních zdrojů** žádná překvapení (viz Tabulka 15). Zdá se však, že respondenti neodpovídali z hlediska možnosti zabezpečení vnějších finančních zdrojů, ale z hlediska toho, zda byly tyto zdroje skutečně zajišťovány.

Tabulka 15 Podíl organizací podle míry vlivu pracovníka odpovědného za vzdělávání na zajišťování vnějších finančních zdrojů

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
podpisové právo k zajišťování vnějších finančních zdrojů	5	9,5	10
významný vliv na zajišťování vnějších finančních zdrojů	6	11	12
ani jeden z případů	37	68,5	72,5
jiné	3	5,5	6
CELKEM	-	94,5	

2.1.6. Další faktory ovlivňující úroveň podnikového vzdělávání

2.1.6.1. Lektoři

Proces vzdělávání a rozvoj pracovníků je ovlivňován řadou faktorů. Prvním z nich, na které se průzkum zaměřil jsou vzdělavatelé, tj. na zjištění toho, kým bylo vzdělávání zabezpečeno a na zhodnocení úrovně kvality vzdělavatelů. Tabulka 16 ukazuje, do jaké **míry organizace disponovaly interními nástroji vzdělávání** (vlastními vzdělávacími středisky či vlastními vzdělavateli). Ve většině případů - 46,5% - podobnými nástroji organizace nedisponovaly, častěji tomu tak bylo v případě malých podniků (33,5%). Velké podniky oproti tomu měly častěji k dispozici vlastní nebo pronajatá vzdělávací střediska (23,5%) nebo alespoň vlastní lektory (29,5% organizací). Potvrzuje se tak, že ačkoliv malé podniky vytvářely podmínky pro neformální výměnu zkušeností (viz str. 22), nejednalo se o systematickou činnost, protože vlastními lektory (patří mezi ně i vedoucí nebo zkušenější pracovníci v rámci formálně ustanoveného systému vzdělávání nebo rozvoje) disponovaly jen 6% případů.

Velké podniky také daleko častěji přiznávají využití externího zabezpečení vzdělávání.

Tabulka 16 Podíl organizací podle možností zabezpečit vzdělávání vlastními nástroji vzdělávání

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
vlastní vzdělávací středisko	18	33,5
vlastní lektoři	20	37
ani jeden z případů	25	46,5
jiné	6	11

S poslední větou úzce souvisí i výsledky následující otázky (viz Tabulka 17), která zjišťovala míru využívání agentur pro zabezpečování externích lektorů. Zatímco malé podniky služeb těchto agentur využívaly jen v omezeném množství (17,5% organizací), v případě větších organizací existovala mezi podniky a agenturami úzká spolupráce i v podobě poskytování zpětné vazby o kvalitě zprostředkovaných lektorů - služeb agentur využívalo 34,5% organizací.

Tabulka 17 Podíl organizací podle míry využívání agentur pro zajištění externích lektorů

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
využívaly, vč. poskytování zpětné vazby	11	20,5	21
využívaly	22	40,5	42,5
nevyužívaly	19	35	36,5
CELKEM	-	96	100

Následující dvě tabulky předkládají **zhodnocení míry kvality interních** (viz Tabulka 18) **a externích lektorů** (viz Tabulka 19) **v oblastech doplňování základního odborného vzdělání, prohlubování kvalifikace a personálního rozvoje.** Oblast **doplňování základního odborného vzdělání** je trochu znehodnocena skutečností, že na ně odpověděla méně než třetina respondentů. Důvodem zřejmě je, že tato oblast vzdělávání zpravidla nepatří mezi ty, které jsou zabezpečované podnikovým systémem vzdělávání. Zatímco velké organizace považovaly v této oblasti za kvalitnější interní lektory, u malých podniků tomu bylo naopak.

Tabulka 18 Podíl organizací podle zhodnocení míry kvality interních lektorů v jednotlivých oblastech

Doplňování základního odborného vzdělání			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 14)
vysoká	6	11	43
střední	7	13	50
nízká	1	2	7
CELKEM	-	26	100
Prohlubování kvalifikace			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 30)
vysoká	13	24	43,5
střední	16	28	50
nízká	2	3,5	6,5
CELKEM	-	55,5	100
Rozšiřování kvalifikace (personální rozvoj)			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 18)
vysoká	7	13	39
střední	8	15	44,5
nízká	3	5,5	16,5
CELKEM	-	33,5	100

Podobné rozložení panovalo i v **oblasti prohlubování kvalifikace**. Velké podniky opět považovaly interní vzdělavatele za kvalitnější, zatímco u malých organizací byla "převaha kvality" na straně externích lektorů. Zdá se, že výhoda interních lektorů v podobě znalosti specifického prostředí podniků, hrála větší roli ve velkých podnicích, což ukazuje buď na nízkou způsobilost interních lektorů v malých podnicích předávat znalosti a dovednosti (potažmo zkušenosti) nebo na to, že si malé podniky u externích vzdělavatelů objednávaly doškolování obecného rázu, méně spjatého s podnikovými potřebami (to může být způsobeno i chybějícím systémem podnikového vzdělávání v malých podnicích a tím pádem neprováděním identifikace potřeby vzdělávání, resp. pouze odhadováním této potřeby).

Opačné rozložení se vyskytlo v **oblasti personálního rozvoje**. Zde byla větší spokojenost s kvalitou interních lektorů v malých podnicích, zatímco velké podniky považovaly za kvalitnější lektory externí. Možné vysvětlení tohoto obratu je následující – organizace vesměs vycházejí z obecně přijímané představy, že pro vzdělávání v oblasti personálního rozvoje je vhodnější využívat interní vzdělavatele (bohužel nám chybí informace o tom, zda tomu tak v případě našich respondentů skutečně bylo). Větší úspěch pak mají tam, kde existuje méně formální atmosféra, tedy v malých podnicích. Vzhledem k tomu, že malé podniky však často vyslovovaly malou spokojenost s kvalitou interních lektorů (viz dále), je možné i jiné vysvětlení, a to, že na tuto otázku odpovědělo natolik malé množství respondentů, že došlo ke zkreslení výsledků.

Tabulka 19 Podíl organizací podle zhodnocení míry kvality externích lektorů v jednotlivých oblastech

Doplňování základního odborného vzdělání			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 16)
vysoká	3	5,5	20
střední	11	20,5	73,5
nízká	1	2	6,5
CELKEM	-	28	100
Prohlubování kvalifikace			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 41)
vysoká	21	39	51
střední	20	35	46,5
nízká	1	2	2,5
CELKEM	-	76	100
Rozšiřování kvalifikace (personální rozvoj)			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 33)
vysoká	22	40,5	66,5
střední	11	18,5	30,5
nízká	1	2	3
CELKEM	-	61	100

Zajímavou informací také je, že ve velkých organizacích (tedy tam, kde se častěji vyskytovalo systematické podnikové vzdělávání) se nespokojenost s kvalitou vzdělavatelů vyskytla pouze v jediném případě, kterým bylo hodnocení nízké kvality interních lektorů v oblasti personálního rozvoje. Malé podniky oproti tomu vykazovaly nízkou kvalitu interních i externích lektorů daleko častěji. **Z tohoto hlediska lze usuzovat, že větší organizace prováděly vzdělávání efektivněji** (pravděpodobně i díky ustanovenému systému podnikového vzdělávání), **zatímco menší organizace postupovaly spíše metodou pokusů a omylů.**

Souhrnné výsledky za celý soubor respondentů inklinují spíše k průměrnému hodnocení kvality vzdělavatelů. Výjimku tvoří hodnocení vysoké kvality externích vzdělavatelů v oblastech prohlubování kvalifikace a personálního rozvoje.

2.1.6.2. Podniková pracovní síla

Další skupina otázek se zaměřovala na zkoumání potřeby vzdělávání, tj. na zjišťování toho, které schopnosti, dovednosti a znalosti u jednotlivých kategorií pracovníků považují organizace za důležité a zda mají dostatek pracovníků v jednotlivých kategoriích pracovníků. Dále bylo zkoumáno, jakým způsobem byl případný nedostatek určité skupiny pracovníků řešen.

První otázka z této oblasti se tedy zabývala **důležitostí manažerských dovedností, komunikačních a interpersonálních dovedností, dovedností týmové spolupráce, technických schopností, schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií a jazykových znalostí u vedoucích pracovníků, specialistů a techniků, administrativních pracovníků a manuálních či jiných pracovníků.** Výsledky shrnují Grafy 1 až 6 (viz příloha na str. 87), provedme si však alespoň stručný přehled dovedností, schopností a znalostí, které byly

u jednotlivých kategorií pracovníků považovány za nejvíce, popř. nejméně důležité (byly tedy i nejžádanější).

Vedoucí pracovníci - přes 60% respondentů považovalo za velmi důležité všechny typy sociálních dovedností; technické schopnosti byly nadpoloviční většinou respondentů považovány za středně důležité a překvapivě více než 25% organizací považovalo jazykové znalosti za nedůležité (podíl na tom měly především malé podniky - 19,5% organizací).

Specialisté a technici - zřetelně nejvýraznější byl požadavek na technické schopnosti (79,5% organizací); vysoká byla poptávka i po manažerských schopnostech a jazykových znalostech (nad 60%).

Administrativní pracovníci - u této kategorie pracovníků nelze vysledovat nějaké výrazné požadavky na jejich schopnosti a dovednosti; snad jen, že více než dvě třetiny respondentů považovalo za středně důležité schopnosti v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Manuální a ostatní pracovníci - u manuálních pracovníků byla výraznější poptávka pouze po komunikačních a interpersonálních dovednostech - 60,5% organizací; možná trochu překvapivě je, že jazykové znalosti byly považovány za nedůležité v bezmála 90% organizací (tentokrát nesou hlavní podíl velké organizace - 51,5%).

Tabulka 20 poskytuje informaci o tom, zda měly organizace dostatek pracovníků jednotlivých kategorií. Ve všech případech deklarovaly podniky dostatečné množství pracovníků a i bližší pohled na tuto otázku z hlediska velikosti organizací nepřináší žádné odlišnosti. O zvýšené míře potřeby lze hovořit pouze snad jen v případě specialistů a techniků - oproti ostatním kategoriím pracovníků, jejichž nedostatek pocítovala vždy méně než pětina respondentů, u specialistů a techniků to byla téměř třetina respondentů, což se shoduje i s předchozím závěrem velké poptávky po technických schopnostech pracovníků. Přesto lze říci, že tento stav vypovídá o poměrně stabilizovaných podnikových pracovních silách a převážně přirozené fluktuaci, tj. o příchodech absolventů škol a odchodech do starobního či jiného typu důchodu. Zdá se, že mezi podnikatelskými subjekty vládne jistá spokojenost s profesně-kvalifikační strukturou pracovníků a její úrovní. Avšak z výsledků otázky lze usuzovat, že zde přesto existují jisté možnosti zlepšení v otázce kvality podnikové pracovní síly - jak vyplývá z přehledu výše jmenované tabulky, podniky považovaly své pracovníky za konkurenční výhodu jen ve velmi málo případech.

Tabulka 20 Podíl organizací podle míry uspokojivého množství jednotlivých kategorií pracovníků

Vedoucí pracovníci			
n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 50)
dostatek, představovali naši konkurenční výhodu	19	35	38
dostatek	26	48	52
nedostatek	4	7,5	8
CELKEM	-	90,5	98
Specialisté, technici			
n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
dostatek, představovali naši konkurenční výhodu	14	26	27,5
dostatek	22	40,5	43
nedostatek	15	28	29,5
CELKEM	-	94,5	100
Administrativní pracovníci			
n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
dostatek, představovali naši konkurenční výhodu	5	9,5	9,5
dostatek	44	81,5	84,5
nedostatek	1	2	2
CELKEM	-	93	96
Manuální pracovníci			
n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 40)
dostatek, představovali naši konkurenční výhodu	7	13	17,5
dostatek	26	48	65
nedostatek	6	11	15
CELKEM	-	72	97,5

Tabulka 21 poskytuje shrnutí toho, **jakým způsobem organizace řešily případný nedostatek pracovníků v jednotlivých kategoriích pracovníků**. Pokud můžeme soudit ze souboru respondentů, kteří na otázku odpověděli (ve všech případech jich bylo méně než dvě třetiny), tak zatímco v případě vedoucích pracovníků lákaly podniky uchazeče nabídkou nadprůměrných finančních podmínek a uchazeče na funkce techniků a specialistů hledaly mezi čerstvými absolventy škol, nedostatek ve zbylých dvou kategoriích pracovníků se podniky snažily zaplnit rekvalifikací stávajících zaměstnanců. U všech kategorií pracovníků je zajímavý důraz kladený na proces získávání pracovníků, což by šlo interpretovat i jako snahu o získání již "hotových" pracovníků, kteří z krátkodobého a střednědobého hlediska vyžadují jen minimální investice na jejich rozvoj. Zvláštností je, že kvalitní proces získávání častěji zdůrazňovaly velké organizace, zatímco malé podniky, které přiznávaly chybějící systém podnikového vzdělávání, jej nenahrazovaly ani touto personální činností. Přitom kvalitně provedený proces získávání a výběru může vzdělávání do značné míry zastoupit. To naznačuje, že v malých podnicích se personálním činnostem obecně věnovala nižší míra systematické pozornosti.

Tabulka 21 Podíl organizací podle způsobu řešení nedostatku jednotlivých kategorií pracovníků

Vedoucí pracovníci			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 27)
spolupráce se vzdělávacími zařízeními	4	7,5	15
rekvalifikací disponibilních pracovních sil	0	0	0
nabídkou nadprůměrných finančních podmínek	7	13	26
jinak	7	35	26
Specialisté, technici			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 35)
spolupráce se vzdělávacími zařízeními	11	20,5	31,5
rekvalifikací disponibilních pracovních sil	9	16,5	25,5
nabídkou nadprůměrných finančních podmínek	5	9,5	14,5
jinak	10	33,5	28,5
Administrativní pracovníci			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 22)
spolupráce se vzdělávacími zařízeními	2	3,5	9
rekvalifikací disponibilních pracovních sil	5	9,5	22,5
nabídkou nadprůměrných finančních podmínek	1	2	4,5
jinak	6	28	27,5
Manuální pracovníci			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 24)
spolupráce se vzdělávacími zařízeními	4	7,5	16,5
rekvalifikací disponibilních pracovních sil	10	18,5	41,5
nabídkou nadprůměrných finančních podmínek	3	5,5	12,5
jinak	10	55	41,5

Při pohledu na otázku z hlediska velikosti organizace zjišťujeme, že hlavní rozdíly mezi malými a velkými podniky byly v otázce spolupráce se vzdělávacími institucemi a zajišťování rekvalifikačních programů. Zatímco malé podniky se v porovnání s velkými podniky soustředily více na získání pracovníků lukrativní finanční nabídkou, velké podniky při řešení svých problémů daleko častěji spolupracovaly s různými subjekty působícími ve vzdělávání. Opět to ukazuje na to, že velké podniky se vzdělávání věnovaly systematicky i nad rámec podnikového systému vzdělávání, což mimo jiné předpokládá i potřebné organizační (administrativní) zabezpečení, jehož malé podniky nebyly z různých důvodů schopny.

Nejčastěji používaným způsobem pokrytí nedostatku pracovníků u všech typů podniků však byla rekvalifikace stávajících zaměstnanců.

V souvislosti s předcházející otázkou, která naznačuje, že se některé organizace systematicky věnovaly i procesu získávání pracovníků, je zajímavé sledovat, do jaké míry měla tato činnost dopad na příchod nových pracovníků. Tabulka 22 nabízí **celkový přehled o přibližném množství**

přijatých pracovníků v roce 2000. Podstatnější je však pohled na tuto otázku z hlediska velikosti podniku, který odhaluje, že podniky přijímaly okolo 10% nových pracovníků vzhledem ke stávajícímu počtu zaměstnanců. Jedná se však o velmi hrubý odhad, protože přesné informace o počtech pracovníků nám chybějí - v případě malých podniků (méně než 50 pracovníků) se nejčastěji přijímal 1 až 5 pracovníků (37% organizací), v případě velkých podniků (více než 250 pracovníků) to bylo nejčastěji více než 20 pracovníků (35%).

Tabulka 22 Podíl organizací podle množství přijatých pracovníků v roce 2000

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
> 20 pracovníků	21	39
od 6 do 20 pracovníků	7	13
od 1 do 5 pracovníků	22	40,5
žádné pracovníky	4	7,5
CELKEM	-	100

Přiznejme však, že tato otázka je spíše jen zajímavou informací, která však o ničem nijak zvlášť nevypovídá, protože scházejí údaje, které by ji pomohly důkladněji analyzovat - neznáme ani strukturu přicházejících pracovníků, ani počet a strukturu odcházejících pracovníků (z toho vyplývá, že chybí informace o celkové změně v počtu pracovníků u jednotlivých kategoriích pracovníků - z předchozích otázek se můžeme pouze dohadovat o tom, že k žádným obzvlášť velkým změnám během roku 2000 v šetřených podnicích nedošlo) nebo to, o jaký druh příchodů a odchodů se jednalo apod.

2.1.6.3. Legislativní prostředí a Personální informační systém

Další dvojice otázek se věnovala faktorům legislativních podmínek a podpory vzdělávacích aktivit informačně technickým systémem. První z těchto otázek (viz Tabulka 23) zjišťovala názor respondentů na to, zda **považovaly některé z českých platných právních norem za bariéru pro zavedení, resp. efektivní provádění, podnikových vzdělávacích programů.** Aniž bychom museli zkoumat rozdíl mezi malými a velkými podniky, je z výsledků patrné, že převážná většina organizací v právních normách majících vztah ke vzdělávání překážku nevidí.

Tabulka 23 Legislativní bariéry podnikového vzdělávání (podíl organizací)

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
daňové předpisy	5	9,5	9,5
zákoník práce	0	0	0
zákon o zaměstnanosti	3	5,5	6
nebyly bariérou	44	81,5	84,5
CELKEM	-	96,5	100

Mezi kvalitou personálního informačního systému a účinností personálních činností, tedy i vzdělávání a rozvoje pracovníků, existuje přímá úměra. Je nesporné, že využívání technické podpory při sběru, uchovávání, zpracovávání a distribuci údajů kvalitu personálního informačního systému zvyšuje. Oblast **míry podpory procesu vzdělávání pracovníků informačně technickým systémem** zkoumala další z otázek šetření. Tabulka 24 ukazuje, že většina organizací (46%) vzdělávací aktivity alespoň částečně informačně technickým systémem podporovala. Při porovnání malých a velkých podniků není překvapením, že častěji tomu tak bylo ve velkých

podnicích (zcela nebo alespoň částečně vzdělávací aktivity informačně technickým systémem podporovalo 31% organizací oproti 19% malých podniků).

Tabulka 24 Podíl organizací, ve kterých (ne)byly vzdělávací aktivity podporovány personálním informačním systémem

n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
ano, zcela	6	11	11,5
ano, částečně	24	44,5	46
ne	22	40,5	42,5
CELKEM	-	96	100

2.1.6.4. Obecné faktory omezující rozsah a kvalitu vzdělávání pracovníků

Poslední z této řady otázek se zabývala obecnými faktory, které byly respondenty považovány za bariéry efektivní realizace podnikových vzdělávacích programů. Její stěžejní výsledky byly diskutovány již dříve (viz str. 21), podívejme se však nyní na souhrnná zjištění tak, jak nám je předkládá Tabulka 25. Za největší bariéru byla považována nemožnost uvolňovat pracovníky z pracovních povinností (49% organizací). Obava ze ztráty fondu pracovní doby jednotlivce v souhrnu dokonce předčila i problémy spojené s financováním vzdělávacích programů (což platilo především pro velké podniky). Jedinou další překážkou, která si zaslouží větší pozornost (vyskytovala se u 13,5% organizací) je nízká motivace pracovníků, která však byla vykazována pouze velkými podniky. Lze to vysvětlit tím, že jak již bylo výše ukázáno, malé podniky častěji přenášely veškerou odpovědnost za vzdělávání na pracovníky, a tedy i otázka zainteresovanosti jednotlivců na svém rozvoji byla jejich ryze osobní záležitostí. U velkých podniků je naopak charakteristické, že nalezení a zavedení komplexního a účinného motivačního programu pro větší počet lidí je problémem, se kterým se organizace někdy těžko vyrovnávají.

Tabulka 25 Podíl organizací podle faktorů, které dle nich omezovaly rozsah nebo kvalitu podnikového vzdělávání v roce 2000

n = 54	odpověď (abs. počet)	odpověď (v %)	odpověď (v % ze skut. počtu resp., n = 51)
nemožnost uvolnit pracovníky z pracovních povinností	25	46,5	49
nedostatečná motivace pracovníků	7	13	13,5
nedostatek vhodných lektorů	2	3,5	4
riziko ztráty know-how při odchodu pracovníka	3	5,5	6
náročnost organizace vzdělávání v podniku	4	7,5	8
omezené finanční zdroje	24	44,5	47
dostatečné způsobilosti pracovníků	2	3,5	4
jiné	1	15	2

Především skupina otázek zkoumající faktory ovlivňující kvalitu podnikového vzdělávání ještě více odhalila již dříve naznačené rozdíly mezi malými a velkými podniky - vedle rozdílných finančních možností je jimi především míra s jakou se jednotlivé typy organizací podnikovému vzdělávání systematicky věnovaly. **Zatímco většina velkých podniků vzdělávání věnovala stálou pozornost, u malých podniků se jednalo o činnost spíše nahodilou.**

2.1.7. Systematické podnikové vzdělávání

Poslední skupina otázek zkoumala některé fáze cyklu systematického podnikového vzdělávání - fázi identifikace potřeby vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Nepostihuje však veškeré problematické oblasti těchto fází, ale jen ty, které odpovídají užšímu zaměření šetření. První z nich (viz Tabulka 26) doplňuje informace o identifikaci potřeby vzdělávání (prvotní informace vyplynula ze zhodnocení dostatku či nedostatku pracovníků jednotlivých kategorií, viz str. 28, Tabulka 20) - otázka zjišťovala **důvody, pro které v roce 2000 organizace přistoupily ke vzdělávání svých pracovníků.**

Tabulka 26 Podíl organizací podle důvodů, pro které docházelo ke vzdělávání pracovníků

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 53)
reorganizace	18	33,5	34
nová výroba	26	48	49
nová technologie	25	46,5	47
zavedení certifikace jakosti	21	39	39,5
zvýšení motivace pracovníků	27	50	51
nové právní předpisy	24	44,5	45,5

Jednotlivé důvody jsou poměrně vzácně vyrovnané, značně odlišné výsledky však dostaneme, když se na tuto otázku podíváme z hlediska porovnání jednotlivých typů organizací. První nápadnou skutečností je, že velké podniky vždy vykazovaly více důvodů pro vzdělávání pracovníků, zatímco malé podniky jich v souhrnu vykazovaly méně. Rozdíl je i v tom, jaké důvody se u jednotlivých typů organizací objevovaly nejčastěji. U malých podniků zřetelně převažovalo zvýšení motivace pracovníků k pracovnímu výkonu (26,5% organizací) a zavedení nových výrobků / služeb (22,5%). U velkých podniků, kde byly jednotlivé důvody poměrně stejnoměrně zastoupeny, převládala reakce na nové právní předpisy (32%), zavedení systému certifikace jakosti (28,5%) a zavedení nové technologie do výroby (26,5% organizací). **Opět se zde prokazuje zaměření malých podniků spíše na zabezpečení dovedností pro zajištění rutinního provozu, zatímco velké podniky inklinovaly ke vzdělávání mající pozitivní dopad na celkový organizační rozvoj.**

Důležitou informací je i **počet dní vzdělávání připadajících v průměru za rok na jednoho pracovníka příslušné kategorie v příslušných oblastech.** Výsledky přehledně shrnují Grafy 7 až 12 (viz příloha na str. 87) a následující komentář, který srovnává tyto výsledky s deklarovanou důležitostí jednotlivých oblastí pro jednotlivé kategorie pracovníků (viz str. 27).

Školení manažerských dovedností - nejvíce dnů školení v této oblasti připadlo podle předpokladu na vedoucí pracovníky (více než 3 dny vzdělávání poskytlo těmto pracovníkům 56,5% organizací) a v souladu s vykázanou důležitostí i na specialisty a techniky (23,5%). 25% organizací poskytlo v průměru 2 dny vzdělávání i administrativním pracovníkům.

Školení komunikačních a interpersonálních dovedností - tyto dovednosti byly sice považovány za nejdůležitější především u manažerů, ale i u všech ostatních kategorií byla poptávka po nich relativně vysoká. Z hlediska počtu dnů bylo v průměru čtyřdenní školení poskytnuto všem kategoriím pracovníků, přičemž absolutní počet dnů byl klesající směrem od vedoucích pracovníků, přes specialisty / techniky a administrativní pracovníky, k manuálním pracovníkům.

Školení dovedností týmové spolupráce - tyto dovednosti byly nejvíce požadovány u manažerů. Průměrný počet dnů strávených na takto zaměřeném školení byl však u všech kategorií

(s výjimkou manuálních pracovníků) podobný, přičemž absolutní počet dnů byl opět klesající směrem od vedoucích pracovníků, přes specialisty a techniky, k administrativním pracovníkům.

Školení technických schopností - za zřetelně nejdůležitější byly technické schopnosti považovány u specialistů a techniků, čemuž také odpovídá počet dnů, které tito pracovníci strávili na příslušných školeních - pětina respondentů jim poskytla více než 15 dnů školení. Relativně velký počet dnů trávili na těchto školeních i manuální pracovníci - v průměru čtyřdenní školení poskytlo těmto pracovníkům více než 90% organizací. Zajímavostí je, že celá polovina organizací v průměru dva dny školila v technických schopnostech i vedoucí pracovníky.

Školení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií - největší poptávka po těchto schopnostech byla u administrativních pracovníků, kterým však podniky nejčastěji poskytovaly jen krátkodobá školení (do tří dnů). Nejvíce dnů školení v této oblasti připadlo specialistům a technikům.

Školení jazykových znalostí - Ačkoliv jazykové znalosti nebyly považovány za příliš důležité (snad s výjimkou u specialistů a techniků), počet strávených dnů věnovaných tomuto druhu školení zřetelně převažuje nad všemi ostatními typy školení. Projevují se zde zřejmě dvě skutečnosti - jednak z celospolečenského hlediska stále velmi žádaná potřeba znalosti cizího, zpravidla světového jazyka a jednak to, že jazykové kursy jsou podniky i jednotlivci nejvíce preferovanou oblastí rozvoje.

Pro úplnost dodejme, že na jednotlivé části této otázky odpovídalo v průměru kolem 35% respondentů, přesto výsledky do značné míry korelují se zjištěními týkající se důležitosti uváděných oblastí schopností, dovedností a znalostí.

Významnou částí podnikového vzdělávání je orientace nových pracovníků (tj. nově přijatých, ale i těch, kterým se změnilo funkční zařazení). Počáteční seznámení se nového pracovníka s pracovním prostředím a podmínkami, za kterých bude vykonávat svou práci, často ovlivní jeho vztah k podniku na dlouhou dobu. Orientace, resp. reorientace, pracovníků má i svůj vzdělávací aspekt, kdy se formují pracovní a sociální schopnosti pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa, týmu a organizaci jako celku. Bylo proto zajímavé sledovat (viz Tabulka 27), **kolik dnů vzdělávání poskytly organizace nově přijatým pracovníkům**. Nejčastěji jim bylo poskytováno v průměru dvoudenní školení - 41,5% organizací.

Pozoruhodné je, že v malých podnicích se novým pracovníkům z hlediska vzdělávání věnovali daleko více - 17% malých podniků poskytlo novým pracovníkům více než 15 dnů školení. Může to být způsobeno tím, že zaměstnanci malých podniků jsou často nuceni seznamovat se se širší škálou činností, při čemž získávají i širší odborné a obecné dovednosti.

Tabulka 27 Podíl organizací podle počtu dní vzdělávání poskytnutých nově přijatým pracovníkům

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 41)
0 dnů	1	2	2,5
1 až 3 dny	17	31,5	41,5
4 až 7 dnů	5	9,5	12
8 až 14 dnů	9	16,5	22
15 a více dnů	9	16,5	22

Tabulka 28, která shrnuje výsledky o tom, **jakými formálními způsoby organizace zjišťovaly efektivnost vzdělávacích programů**, resp. vzdělávacích aktivit, ukazuje, že nejčastěji tomu tak bylo bezprostředně po skončení vzdělávací aktivity (46,5% organizací). Relativně vysoký podíl organizací se vyhodnocováním vzdělávání vůbec po formální stránce nezabývalo - k tomuto podílu nejvíce přispívají malé podniky 20,5 procenty.

Tabulka 28 Podíl organizací podle doby vyhodnocování vzdělávací aktivity (vzdělávacího programu)

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)
v průběhu, resp. bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity a určitou dobu po jejím skončení	10	18,5
v průběhu, resp. bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity	25	46,5
ani v jednom z případů	16	29,5
jinak	6	5,5

Šetření se také zajímalo o to, podle jakých **kritérií organizace hodnotily školení v jednotlivých oblastech** (viz Tabulka 29). Výsledky ukazují, že bez ohledu na oblast vzdělávání nebyly vzdělávací programy povětšinou vyhodnocovány vůbec, což byl případ především malých podniků - v každé ze zkoumaných oblastí byl mezi malými podniky převažující podíl těch, kteří vzdělávací programy nevyhodnocovaly (vždy více než 20% organizací). Pokud však k hodnocení docházelo (zpravidla ve velkých podnicích - vždy alespoň 30% organizací), byly výsledky školení nejčastěji poměřovány s jejich očekávanými dopady na dlouhodobé podnikové cíle, např. zvýšení produktivity, zvýšení kvality výrobků / služeb, snížení počtu konfliktních situací apod.

Tabulka 29 Podíl organizací podle kritérií použitých pro hodnocení jednotlivých typů školení

Školení manažerských dovedností			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 20)
vyhodnocování vstupních cílů	3	5,5	15
vyhodnocování realizace programu	3	5,5	15
nebylo vyhodnocováno	12	22	60
jinak	4	7,5	20
Školení komunikačních a interpersonálních dovedností			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 36)
vyhodnocování vstupních cílů	13	24	36
vyhodnocování realizace programu	8	15	22
nebylo vyhodnocováno	19	35	53
jinak	3	5,5	8,5
Školení dovedností týmové spolupráce			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 38)
vyhodnocování vstupních cílů	11	20,5	29
vyhodnocování realizace programu	9	16,5	23,5
nebylo vyhodnocováno	19	35	50
jinak	3	5,5	8
Školení technických schopností			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 40)
vyhodnocování vstupních cílů	12	22	30
vyhodnocování realizace programu	10	18,5	25
nebylo vyhodnocováno	19	35	47,5
jinak	3	5,5	7,5
Školení schopností v oblasti informačních a komunikačních dovedností			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 39)
vyhodnocování vstupních cílů	12	22	31
vyhodnocování realizace programu	10	18,5	25,5
nebylo vyhodnocováno	19	35	48,5
jinak	3	5,5	7,5
Školení jazykových znalostí			
n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 40)
vyhodnocování vstupních cílů	13	24	32,5
vyhodnocování realizace programu	12	22	30
nebylo vyhodnocováno	20	37	50
jinak	3	5,5	7,5

Závěrečná otázka průzkum pátrala po tom, **zda měly rozvojové programy dopad na funkční či platový postup svých účastníků** (viz Tabulka 30). Výsledky ukazují, že nejčastěji tomu tak bylo v otázce funkčního postupu (54% organizací) - na této skutečnosti se nejvíce podílely velké

podniky (29%). Ve více než 30% organizací neměly rozvojové aktivity dopad žádný - zde měly naopak největší podíl malé podniky (21%). První zjištění není příliš překvapující - je předpokladatelné, že malé podniky nemohou svým zaměstnancům nabídnout takové možnosti funkčního postupu jako velké podniky a pokud jej nabízejí, tak že se bude zpravidla jednat spíše o takové obohacování jejich práce ovlivňující jejich společenské postavení a prestiž (např. delegováním určitých pravomocí a odpovědností) než o skutečný posun po organizační hierarchii. Malé podniky také daleko častěji rozvoj pracovníků spojují s jejich platovým postupem - 23% oproti 13,5% velkých podniků. Zarážejícím je spíše vysoký podíl malých organizací, které odborný rozvoj svých pracovníků vůbec nezohledňují - vzdávají se tak účinného nástroje motivování pracovníků.

Tabulka 30 Podíl organizací podle toho, zda odborný a osobnostní rozvoj pracovníka měl vliv na jeho funkční nebo platový postup

n = 54	odpovědělo (abs. počet)	odpovědělo (v %)	odpovědělo (v % ze skut. počtu resp., n = 52)
funkční postup	28	52	54
platový postup	21	39	40,5
žádný dopad	19	35	36,5

2.1.8. Závěry analýzy dotazníkového šetření

Na základě analýzy údajů o podnikových vzdělávacích systémech a souvisejících otázkách lze formulovat následující skutečnosti:

- (1) Vzdělávání pracovníků bylo považováno za důležitou oblast dlouhodobého strategického zájmu organizací, do kterého jsou ochotny investovat finanční prostředky.
- (2) Podniky při financování svých vzdělávacích programů téměř vůbec nevyužívají vnějších finančních zdrojů (cizí kapitál).
- (3) Organizace se soustřeďovaly nejen na prohlubování odborné kvalifikace pracovníků, ale i na jejich celkový rozvoj.
- (4) Prvotní odpovědnost za vzdělávání a rozvoj ležela na pracovnících - i když i zde existují jisté rozdíly mezi přístupem malých a velkých podniků (viz str. 21). Je zde tedy patrný mírný rozpor se závěrem v bodě 1), který však lze vysvětlit, především v případě méně finančně zabezpečených podniků, obavou zaměstnavatelů ze snížení či ztráty pracovního fondu jednotlivců.
- (5) Rozdíl mezi malými a velkými podniky v oblasti finančních možností a možnostmi organizačního zabezpečení se dramaticky projevily v míře, jaké se vzdělávání a rozvoji pracovníků věnuje systematická (stálá) pozornost. Především u malých podniků tak docházelo k disonanci mezi podnikovými cíli a skutečným stavem - navíc výsledky neukazují na to, že by se malé podniky snažily výše zmíněné nevýhody systematicky odstraňovat (nahrazovat) jinými aktivitami.
- (6) U všech kategorií pracovníků byly jazykové znalosti považovány za velmi důležité jen okrajově (v porovnání s ostatními zjišťovanými oblastmi školení). Naopak se prokázala vysoká poptávka po sociálních dovednostech a především technických schopnostech (potažmo po technických pracovních a specialistech).
- (7) Zdá se, že podniky často spoléhaly na přirozený příchod "hotových" pracovníků, tj. výsledky nepodporují myšlenku využívání řízení mobility pracovníků ani jiných nástrojů aktivního formování podnikové pracovní síly.
- (8) Pracovníkům s vyšším funkčním zařazením bylo zpravidla poskytnuto více času na vzdělávání a rozvoj.
- (9) Právní normy ČR nebyly považovány za bariéru efektivního provádění podnikových vzdělávacích programů.
- (10) Nejčastěji používanou metodou hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů bylo formální hodnocení v průběhu nebo bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity.
- (11) Hodnocení vzdělávacích programů podle jiných než subjektivních kritérií účastníků vzdělávacích programů bylo spíše výjimečné.
- (12) Možnosti motivování pracovníků nabídkou vzdělávání jako formy odměny (tj. obecně odměňování za použití nepeněžitých nástrojů) se věnuje malá pozornost, což vypovídá o tom, že vzdělání není považováno za ceněnou hodnotu.

2.2. Hloubkové analýzy

(Metodiku výběru respondentů a průběh hloubkových analýz obsahuje příloha na str. 100.)

2.2.1. Předběžná typologie podniků z hlediska vzdělávání

Pro účely návrhové části projektu byla s využitím dat získaných při dotazníkovém šetření a hloubkových analýzách vypracována velmi hrubá typologie podnikatelských subjektů ČR, členící je podle rozsahu a kvality vzdělávání a jeho úlohy při naplňování podnikatelských cílů. Vzhledem k omezenému množství vstupních dat jí bude v návrhové části přisuzována jen orientační a pomocná role.

Kvalitativní členění se překvapivě přesně shoduje s dělením podle počtu zaměstnanců. **Hranici mezi malým a středním podnikem ovšem v tomto případě není možné stanovit obecně; je závislá na produktivitě práce.** U firem s vysokou produktivitou se hranice mezi malým a středním podnikem (z hlediska situace ve vzdělávání) pohybuje u cca. 20 až 30 zaměstnanců, u firem s nízkou produktivitou se může pohybovat až mezi 200 až 300 zaměstnanci. Budiž znovu zopakováno, že vzhledem k rozsahu průzkumu se může jednat jen o velmi orientační hodnoty.

Jakkoli bývají v ČR nacházeny shodné rysy mezi podnikatelskými subjekty **se zahraniční majetkovou účastí a bez ní**, lze v případě vzdělávání nalézt příklady kvalitního vzdělávání a rozvoje pracovníků v obou skupinách. Tak jako s sebou může zahraniční vlastník přinést pouze poněkud formální systém vzdělávání (bez větší vazby na reálné podnikové procesy), tak je rovněž možné se setkat s podniky, zprivatizovanými nejrůznějšími cestami do „českých“ rukou, kde se společný entuziasmus vedení (tzn. vlastníků) přelil do zbývající části organizace a vytvořil velice pružné a profesionální prostředí, fungující způsobem pro konkurenci obtížně napodobitelným. Hranice mezi podnikem vlastněným zahraničním kapitálem a tzv. českým je také málo vypovídající z důvodů existence tzv. strategických (obvykle zahraničních) partnerů.

Na prvním místě bude zmíněna **kategorie malých podniků** („malé“ zde charakterizuje situaci v podnikovém vzdělávání, nikoli počet zaměstnanců, viz výše). Úloha vzdělávání je zde většinou doceněna, avšak problémem jsou personální kapacity – kapacitu pracovníka, absolvujícího např. školení, je obtížné nahradit. Srovnatelně velkým problémem jsou omezené finanční zdroje, často závislé na momentální zakázce a neumožňující tedy vzdělávání přizpůsobit aktuálním potřebám ani plánovat z dlouhodobějšího hlediska.

Další kategorie uváděné typologie se vyskytují u středních a velkých podniků. Nejdříve budou zmíněny (nepoččetně) podniky, v nichž má **vzdělávání a rozvoj pracovníků charakter transformačního učení a je napojeno na podnikovou strategii**. Patří sem podniky, zmíněné výše, velmi často leadeři jednotlivých trhů, považovaní na zahraničních trzích za kvalitní výrobce/dodavatele.

Následující kategorie zahrnuje podniky, v nichž **vzdělávání a rozvoj pracovníků funguje z hlediska ČR „standardním“ způsobem**, tzn. probíhá zde školení odborné, velmi často jazykové a např. zaměřené na výpočetní techniku. Dále je zde pokus o vzdělávání směřující např. k efektivnější týmové práci nebo jakosti, avšak není proveden v návaznosti na organizaci práce a řízení podniku a zůstává proto do určité míry na povrchu: podnikové procesy fungují téměř nezměněným způsobem. Do uvedené kategorie náleží i některé (jinak úspěšné) podniky se zahraniční majetkovou účastí, což je někdy vysvětlováno schopností pracovní síly ČR vnějškově se přizpůsobit téměř jakýmkoli podmínkám. Lze předpokládat, že bez zásadní změny vzdělávání nebudou uvedené podniky schopny dále zvýšit produktivitu práce.

Poslední kategorií jsou tzv. „velké české“ podniky, kde je **vzdělávání jdoucí nad rámec bezpečnostních apod. předpisů velmi podceňováno**. Tyto podniky jsou postupně transformovány.

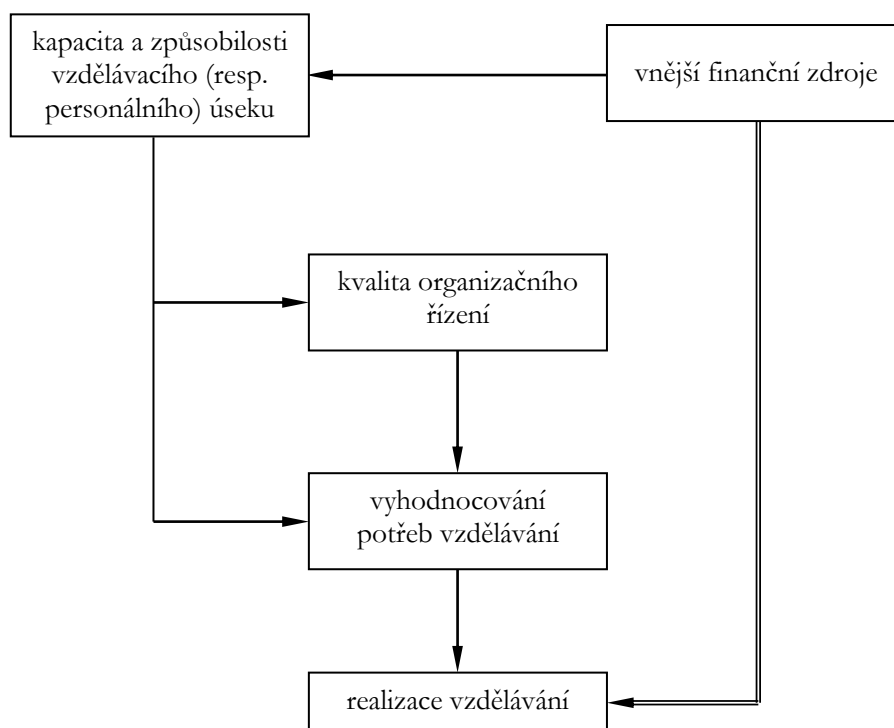
Bariéry podnikového vzdělávání, identifikované v rámci hloubkových analýz, lze rozdělit podle stupně naléhavosti do dvou kategorií, jimž jsou věnovány následující podkapitoly.

2.2.2. Nejzávažnější bariéry

Překážky, jimž byla přisuzována největší důležitost, zahrnují tři skupiny problémů:

2.2.2.1. Vybrané podnikové procesy a jejich financování

První skupina problémů se týká interních podnikových procesů, v rámci nichž lze konstatovat následující vztahy podmíněnosti:



V situaci, kdy je hlavním cílem podstatné části podniků stabilizovat svoji situaci na trhu, je pro vedoucí úseků vzdělávání (resp. personálních úseků, pokud zajišťují i vzdělávání), velmi obtížné vytvořit prostor pro dostatečně efektivní a pružné organizační řízení. Zapojování ČR do globální ekonomiky s sebou ve stále větší míře ponese i nároky na změny řízení, jež jsou často řešeny na základě k tomu určené analýzy podnikových procesů. Představitelé podniků exportně úspěšných takový přístup obvykle považují za nutnou podmínku efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků podniku. Vzdělávací úsek by měl být schopen vyhodnotit, jaké hranice je podnik schopen dosáhnout za stávajícího organizačního řízení a poskytnout aplikovatelné případové studie změny řízení. Měl by také dosáhnout porozumění všech pracovníků novým postupům řízení. To

vyžaduje jak dostatečné personální a finanční zázemí, tak poměrně detailní obeznámenost s vývojem zejm. západoevropských podniků.

Externí poradenské služby jako v mnoha případech nevyhnutelné řešení byly z vnějších zdrojů v roce 2000 podporovány jen minimálně (srv. příloha na str. 127). Výraznější změnou bylo vyhlášení Phare 2000 - Fondu rozvoje lidských zdrojů v květnu 2002 ve dvou pilotních regionech. Jako zaměstnanecké rekvalifikace by měly být financovatelné (pouze) tradiční formy (přednášky a semináře) vzdělávání personalistů.

Zajištění vnějšího spolufinancování pro „upgrade“ podnikového řízení by ve většině případů bylo spíše psychologickým momentem (upozorněním na problém a na prostor pro jeho řešení) než reálnou nezbytností.

Kapacita a způsobilosti úseku vzdělávání (nebo jiných pracovníků, podílejících se na hodnocení pracovníků a navrhování vzdělávacích aktivit) jsou dále nezbytnou podmínkou vyhodnocování potřeb vzdělávání.

Vyhodnocování potřeb vzdělávání je co do své flexibility a zpětněvazebních mechanismů rovněž podmíněno úrovní organizačního řízení.

2.2.2.1.1. Realizace vzdělávání

Nízké čerpání vnějších finančních zdrojů, konstatované v rámci dotazníkového šetření, bylo v průběhu hloubkových analýz vysvětleno především nízkou informovaností o aktuálních možnostech. Ačkoli existuje obecné povědomí o dotacích úřadů práce (spojené s negativním názorem co se týče jejich administrativní náročnosti), je nástroj Zaměstnanecká rekvalifikace prakticky neznámý. A to i přesto, že ve sledovaném roce 2000 vytvářel rozpočet aktivní politiky zaměstnanosti dostatečný prostor pro subvencování takových aktivit. Druhou, ve srovnání s administrativní náročností méně důležitou příčinou nevyužívání aktivní politiky zaměstnanosti byly ideové důvody (liberální pojetí státu.)

K programům Evropské unie, zaměřeným na podporu spolupráce např. podniků a vzdělávacích zařízení, byly zaznamenány pozitivní ohlasy. V případech, kdy respondent o uvedených programech věděl jen málo, se názoru zdržel.

Nepřímé nástroje podpory podnikání (především daňové), řazené ve studii mezi vnější finanční zdroje, zaznamenaly v rámci šetření výrazně větší podporu než přímé (dotační tituly.) Jednoznačná podpora byla vyslovena pro pojímání výdajů na vzdělávání jako nákladových položek v daňových zákonech a pro model užívaný ve Francii a Maďarsku, kdy podnik, který stanovenou část mzdových nákladů neutratil na vzdělávání, odvádí příslušné dorovnání do státního fondu na podporu vzdělávání. Jako důvody pro naznačenou změnu daňových zákonů bylo uváděno:

- vzdělávání by mělo mít i v daňových zákonech pozici, jež je mu v obecné rovině přiznávána; není tedy legitimní, aby byly výdaje na vzdělávání hrazeny ze zisku
- ačkoli nebyl podceňován finanční efekt daňových úlev nebo výše zmíněného „francouzského“ modelu, hlavní smysl byl spatřován v jejich legitimizujícím (psychologickém) efektu – vzdělávání by upoutalo pozornost i podniků, které mu dosud nepřikládaly dostatečný význam/hodnotu
- neodvedení části peněz do státního rozpočtu je jednodušší než žádání o peníze ze státního rozpočtu (v případě jednoduchých dotačních nástrojů, kterými je většina současné státní

pomoci; v případě složitějších projektů s více specifikovanými cíly a dopady tato cesta možná není)

2.2.2.2. Legislativa

Za největší nedostatek v našem právu z hlediska podnikového vzdělávání (s výjimkou daňových zákonů, uváděných na prvních místě a zahrnutých výše mezi vnější finanční zdroje) byl považován zákoník práce. Pokud se jedná o prohlubování kvalifikace s výdaji menšími než 100 tis. Kč, nejsou závazky z případné smlouvy vymahatelné, protože jí zákoník neposkytuje vhodnou oporu. V tomto případě tedy není možné navázat studenta nebo učně, kterým je poskytováno stipendium nebo hrazeny jiné výdaje, na podnik.

2.2.2.3. Nedostatek absolventů některých profesí

Někteří respondenti vyjádřili rostoucí obavy z nedostatku absolventů některých profesí. Domnívají se, že je to způsobeno několika problémy: rodiče nejsou dostatečně informováni o vývoji na místním/regionálním trhu práce a nevedou děti k realistickému pohledu na budoucí zaměstnání; vzdělávací zařízení nejsou dostatečně informována o poptávce podniků; spolupráce mezi podniky a vzdělávacími zařízeními je vnímána jako prospěšná, avšak mnohde by bylo třeba učinit nezbytné přípravné kroky (získání informací o potřebě a nabídce na obou stranách; vyhodnocení vhodných partnerů). Velmi by byla oceňována i možnost poskytnout vzdělávacím zařízením zpětnou vazbu pokud se týče kvality a upotřebitelnosti jimi proškolených frekventantů.

Souvisejícím problémem je financování stipendií absolventů (kteří jsou tímto způsobem zaškolováni a navazováni na podnik), učebních pomůcek, ubytování, dojíždění atp. S výjimkou připravované novely zákona o zaměstnanosti⁵, která by měla (avšak až od 1. 1. 2003) umožňovat dotaci mzdy pracovníkovi, který zaškoluje absolventa, se pro uvedené typy výdajů velmi obtížně hledají vnější finanční zdroje.

Někteří respondenti by byli ochotni ve spolupráci s dalšími podnikatelskými subjekty v místě založit fond pro tyto účely. Očekávali by však alespoň vytvoření informačního zázemí (ve smyslu výše uvedených informačních toků.)

Za smysluplnou by byla považována i účast úřadů práce, kteří mají přehled o „dotované“ nezaměstnané pracovní síle a o případném převisu nabídky kvalifikací nad poptávkou.

Spolufinancování spolupráce mezi podniky a vzdělávacími zařízeními je očekáváno především od programů Evropské unie, které systémem pravidel a podmínek usilují o maximalizaci druhotných efektů projektů (podpora horizontální spolupráce v místě, zvýšení motivace zájmových sdružení a občanů k účasti na řešení obecně pocítovaných problémů.)

Posledním dílčím problémem vážícím se k absolventům nedostatkových profesí je otázka cenově dostupného ubytování nově přijatých absolventů, která rovněž míří k prohlubování spolupráce podniků s dalšími subjekty, v tomto případě s místní samosprávou. I v tomto případě je obtížné nalézt spolufinancování z vnějších finančních zdrojů.

⁵ Pro úplnost budiž uvedena nová položka, odečitatelná od základu daně v roce 2002. Poplatník si může odečíst od základu daně 30% výdajů (nákladů) vynaložených na výuku žáků ve studijních a učebních oborech středních odborných učilišť a učebních oborech učilišť, které jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy a tyto obory jsou uvedeny v obecně závazném právním předpisu.

2.2.3. Ostatní bariéry

2.2.3.1. Certifikace a akreditace

Certifikace prováděná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy byla jednoznačně označena za nepružnou a zdlouhavou. V některých případech jí bylo vytýkáno i nedostatečné zaměření na obsah, který je certifikován. Jako vhodnější se proto za současné situace jeví užívání vnitropodnikových certifikátů (s průkazným obsahem), majících (v případě velké a uznávané firmy) i obecnější platnost.

2.2.3.2. Vyhodnocování efektivity vzdělávání

Vyhodnocování je považováno za důležité, avšak ne vždy jsou pro jeho funkčnost již v podniku vytvořeny další nutné podmínky. Jedná se o oblast, která vyžaduje řešení, avšak bez časové náležitosti problémů kapitoly 2.2.2.

2.2.4. Další otázky

Následující podkapitola shrnuje témata, která nebyla vnímána jako bezprostřední překážky. V některých případech, jako u požadavku Sektorového operačního programu pro rozvoj lidských zdrojů⁶ „modularizovat programy dalšího vzdělávání ve vazbě na systém kvalifikací uznávaných sociálními partnery a vytvořit systém certifikace“ nebylo téma vnímáno jako bariéra pravděpodobně z důvodu dosud nedostatečně pokročilé a široké veřejné diskuse.

2.2.4.1. Pracovní vztahy

Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebyly uváděny jako příčina neefektivity vzdělávání.

Zakotvení práv a povinností týkajících se vzdělávání do kolektivních smluv různého stupně bylo pracovníky odpovědnými za vzdělávání hodnoceno dvěma způsoby: buď jako negativně zužující manévrovací prostor nebo jako neužitečné. Vzhledem k statisticky neprůkaznému srovnávacímu vzorku zaměstnanců nebylo možné vyhodnotit zájem zaměstnanců o takové zakotvení.

2.2.4.2. Informační systémy

Informační systémy nebyly bariérou podnikového vzdělávání. Složitější úkol by nastal při zajištění informační výměny mezi podniky, vzdělávacími zařízeními a úřady práce, popsáním výše v kap. 2.2.2.3. Složitost úkolu by spočívala především v potenciálně nestabilním závazku zúčastněných ke spolupráci a v nutnosti klasifikačně propojit různé aspekty sledovaných dat (při nejednoznačné podpoře užitých dílčích klasifikací).

2.2.5. Specifická situace malých a středních podniků

Specifika, uvedená v této kapitole, se jednoznačně týkají kategorie malých podniků (tzn. do 50 zaměstnanců.) Oproti tomu některé střední podniky (od 50 do 250 zaměstnanců), zejména

⁶ Sektorový operační program zahrnuje opatření, odpovídající strategii přistupování ČR k EU a financovatelná z budoucích Strukturálních fondů EU (resp. z programu Phare), viz příloha na str. 107.

prosperující podniky z oblasti služeb a technologicky vyspělé střední podniky obecně, se v problematice vzdělávání více podobají podnikům velkým.

Z problémových okruhů, popsaných v kapitolách 2.2.2 až 2.2.4, je u malých (a středních) podniků zřetelně naléhavější zejména otázka financování, díky čemuž se ostatní poněkud odsouvá do pozadí. Napjaté rozpočty velké části malých a středních podniků, dané mj. zvyšováním cen vstupů a stagnací cen výstupů, neposkytují příliš velký prostor pro vzdělávání. Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti nejsou dostatečně známy a pokud jsou, jsou podle respondentů poměrně administrativně náročné vzhledem k výši dotace (jež u podniku školicího resp. rekvalifikujícího jen několik zaměstnanců nebude vysoká.) Respondenti jsou navíc přesvědčeni, že dokladují i data, která mají orgány státní správy navzájem k dispozici. U finančních zdrojů náročnějších na přípravu projektu (zejména zdroje EU) by byla nezbytná asistence hospodářské komory, rozvojové agentury nebo podobného subjektu. Pokud odhlédneme od určité části malých podniků, které zaměstnávají málo kvalifikovanou pracovní sílu, je problém finančního zajištění vzdělávání v malých podnicích nejzávažnějším zjištěním předkládané studie.

Souvisejícím problémem (který se u velkých a velké části středních podniků v takovéto podobě vyskytovat nemohl) jsou obtíže při nahrazování pracovníka, jenž se právě školí.

Třetím problémem je otázka zaškolování absolventů a jejich navazování na podnik. Byla konstatována v přibližně stejně vysoké intenzitě jako u velkých podniků.

Další problémové okruhy, shrnuté v kapitolách 2.2.2 až 2.2.4, byly malými podniky z výše uvedených důvodů vnímány jako bezprostředně méně naléhavé.

3. Návrhy

Na straně **poptávky po vzdělávání** (tj. na straně podniků) respondenti navrhují zejména:

1. posílit **právní oporu stabilizace pracovníků**, jejichž vzdělávání financoval zaměstnavatel;
2. rozšířit **daňovou uznatelnost výdajů** (nákladů) **na vzdělávání** a výdajů souvisejících a motivovat tak podniky k převzetí financování dalšího vzdělávání;
3. zvýšit efektivitu a zájem podniků o další vzdělávání zabezpečením **informačních toků** v oblasti dalšího vzdělávání

Na straně **nabídky vzdělávání** (tj. na straně vzdělávacích zařízení) respondenti navrhují zejména:

1. v případě vzdělávacích zařízení zřízených státem nebo krajem: definovat **celostátně platné rámcové vzdělávací programy**, jež budou kromě povinných vyučovacích předmětů obsahovat i volitelné (z nichž vybere ředitel školy ve vlastní působnosti); navrhnout odpovídající systém financování;
2. **přenést výkon akreditace vzdělávacích zařízení na ty zaměstnavatelské svazy**, které prokáží odpovídající odbornou kapacitu a technické zázemí

V oblasti **veřejné podpory podnikového vzdělávání** respondenti navrhují zejména:

1. usnadnit **přístup k informacím o veřejné podpoře vzdělávání** snížením počtu informačních center tak, aby informovala o všech programech veřejné podpory bez ohledu na způsob jejich implementace; rozšířit nabídku poskytovaných informací o přehledy výstupů projektů a jejich vyhodnocování;
2. **vyhlášovat programy veřejné podpory vzdělávání podle schválených harmonogramů**; poskytnout žadatelům dostatečný časový prostor pro přípravu projektu

Úplné znění návrhů uvádějí následující podkapitoly. Kapitola 4 poté uvádí nejdůležitější návrhy, shrnuté řešitelem projektu do podoby doporučení a seřazené podle svých předpokládaných nositelů.

Příslušné podkladové informace obsahují přílohy na str. 100 až 248. Metodiku výběru respondentů obsahuje příloha na str. 102.

3.1. Informační kampaň

Vzhledem k odlišnosti problematiky řešené v jednotlivých regionech ČR a vzhledem k nezbytnosti fungujících zpětnovazebních mechanismů se většina návrhů váže k činnostem na místní a krajské úrovni. Pro národní úroveň je navrhována informační kampaň, zaměřená na zvýšení poptávky podniků po vzdělávání. Informační kampaň by se měla odehrávat ve dvou rovinách.

V první rovině by měla být zaměřena na personalisty, pracovníky zodpovědné za podnikové vzdělávání a zaměstnance vůbec. Jejím cílem by bylo zvýšit povědomí o přínosu personálních a vzdělávacích služeb pro podnik jako celek i zaměstnance jako jednotlivce (v podnicích s nižší úrovní personální práce si zaměstnanci často neuvědomují, v čem by mohla být situace lepší). Kampaň by mohla být založena na příkladu několika úspěšných podniků, které mají rozvinutý a přínosný systém vzdělávání (to mj. znamená, že vzdělávání a rozvoj pracovníků se odvíjí od celkové strategie podniku, od způsobu, kterým dosahuje svých cílů, a že se jedná o transformační učení.) Poselstvím kampaně (pravděpodobně ve formě půl- až hodinových televizních reportáží) by bylo *úspěšný podnik je podnik, který vzdělává*. Kampaň by mohla být navržena Národním vzdělávacím fondem ve spolupráci s příslušnými univerzitami, Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů, Klubem personalistů ČR apod.

Ve druhé rovině by měla být zaměřena na generální, ekonomické a personální ředitele, příp. ředitele pro strategický rozvoj a měla by mít formu workshopů. Opět by měla být vedena na příkladu několika úspěšných podniků, jejichž zástupci by mohli být na semináře pozváni. Pokud by byly přijaty návrhy na změny daňových zákonů, předkládané dále, byl by to mj. dobrý způsob, jak posunout vzdělávání do povědomí i technokratičtější nebo úzce ekonomicky orientovaného vedení podniků, u něhož v některých případech stále přetrvává představa lidských zdrojů jako *nákladů*, nikoli investic. Workshopy by mohly být oborově segmentované, neboť úvodním tématem pravděpodobně bude nedostatek profesí v jednotlivých oborech, a založeny na individuální práci s účastníky. Workshopy by měly být pořádány Národním vzdělávacím fondem ve spolupráci např. s Asociací manažerů, stát by měl být iniciátorem a spolufinancovatelem.

3.2. Vzdělávací zařízení

(Základní informace ke vzdělávacím zařízením obsahuje příloha na str. 116.)

3.2.1. Organizační a finanční podmínky

Doporučení uvedená v této podkapitole se týkají pouze vzdělávacích zařízení zřízených státem nebo krajem.

Pokud se týče **normativu**⁷, na jehož základě jsou hrazeny mzdové a provozní náklady vzdělávacích zařízení v rámci počátečního vzdělávání, měl by být stanoven **ve vazbě na učební dokumenty a diferencovaně podle nákladů**. To mj. znamená, že by mělo být současně řečeno, která osvědčení (např. řidičský, svářečský nebo zbrojní průkaz) nebude vzdělávací program poskytovat, neboť jejich získání není zahrnuto v dotaci (normativu.) Vzdělávací zařízení by dále mělo mít nárok na **minimální normativ**, tzn. takový normativ, jenž by nemohl být dále krácen (ani v případě vyšších příjmů z hospodářské činnosti vzdělávacího zařízení apod.) **Informace o výši normativů by měla být veřejná v celé ČR.**

Pro účely vzdělávacích zařízení zřízených státem nebo krajem by měly být definovány **celostátně platné rámcové vzdělávací programy**, jež by **kromě povinných** (tzv. nosných) **vyučovacích předmětů obsahovaly i předměty volitelné** (např. širší nabídku cizích jazyků). Z volitelných vyučovacích předmětů by mohl ředitel školy ve vlastní působnosti vybrat takové, které odpovídají aktuálním požadavkům budoucích zaměstnavatelů. Je třeba navrhnout **systém financování**, který by zohledňoval rozdíly mezi studijními obory, které jsou sestaveny z více volitelných předmětů, a studijními obory, které jsou sestaveny z menšího počtu volitelných předmětů. (Více k návrhu viz příloha na str. 119.)

Měly by být zavedeny **pětileté učební obory** zakončené maturitou. Rovněž by mělo být zavedeno dvouleté **nástavbové** denní studium a tříleté **nástavbové** distanční studium pro absolventy tříletých učebních oborů, kteří chtějí pokračovat ve studiu a získat maturitu.

První ročník **středních odborných škol** by měl být všeobecný, mj. k dorovnání případné nižší úrovně znalostí za základní školy. Doporučuje se rovněž zvážit zavedení certifikace při ukončení základní školy. (Vzhledem k tomu, že se uvedené doporučení týká podnikového vzdělávání jen velmi zprostředkovaně, není zde dále rozpracováno.)

Příbuzné studijní a učební obory by měly být shrnuty do skupin, v rámci nichž by bylo možné tzv. **zkrácené vzdělávání** – při přestupu mezi příbuznými obory by žák/učeň absolvoval pouze vyučovací předměty, které jeho předchozí obor neobsahoval (typicky několik odborných předmětů.)

Mezi kritérii, podle nichž je vzdělávací zařízení hodnoceno, by měla být i **úroveň spolupráce se zaměstnavateli v rámci poskytování odborné praxe**. (Mezi další motivační nástroje pro zintenzivnění spolupráce podniků a vzdělávacích zařízení při poskytování odborné praxe patří rozšíření daňové uznatelnosti souvisejících výdajů a podpora informačních toků mezi podniky a vzdělávacími zařízeními – viz dále.)

⁷ Normativ je roční dotace na žáka, kterou zřizovatel stanoví pro konkrétní vzdělávacího zařízení. Zhruba čtyři pětiny normativu jsou určeny pro mzdové náklady, zbytek (např. 150 Kč na měsíc a žáka) k pokrytí provozních nákladů vzdělávacího zařízení.

Pro všechny střední školy působící v odborném školství (tzn. bez gymnázií) by mohl být rovněž stanoven **minimální počet týdnů odborné praxe** za dobu trvání studia.

Předpisy upravující hospodaření vzdělávacích zařízení zřízených státem nebo krajem by měly být **uvedeny v soulad s prioritou integrace ČR do EU**, neboť uvedená vzdělávací zařízení se mohou účastnit programů EU jen při obcházení závazných pravidel (např. školy nesmí vyplácet zálohové platby, s nimiž však program Leonardo počítá.)

3.2.2. Komplexita služeb vzdělávacích zařízení

Respondenti z řad podnikatelských subjektů by uvítali, pokud by širší procento vzdělávacích zařízení než dosud bylo schopno pomoci podniku formulovat jeho požadavky na příslušné vzdělávací aktivity. **Škola tak nedisponuje pouze způsobilostmi vzdělavatele, ale i odborného konzultanta a facilitátora.**⁸

⁸ Uváděný přístup je v současnosti možné zaznamenat spíše u vzdělávacích zařízení podnikajících na základě živnostenského oprávnění (což souvisí zejména s možností včasné změny vzdělávacích programů.) Úzká spolupráce vzdělávacích zařízení a podniků se v ČR prosazuje mj. prostřednictvím společných projektů s partnery z Evropské unie, viz např. *Learning Partnerships*, Transnational team of participating countries Norway, Czech Republic, Portugal, Greece and Denmark, 2001 (Supported by European Commission Leonardo da Vinci Programme)

3.3. Legislativa

3.3.1. Zákon o dalším vzdělávání

Systémový rámec pro další vzdělávání by měl vytvářet **zákon o dalším vzdělávání**. Zákon by měl zejména:

1. **nahradit podzákonné normy**, dosud upravující další vzdělávání některých profesí (např. učitelů nebo lékařů)
2. (v návaznosti na přípravu nového školského zákona) **upravit další vzdělávání zabezpečované vzdělávacími zařízeními zřízenými státem nebo krajem** (toto vzdělávání je dosud upraveno školským zákonem), případně rovněž upravit vzdělávání uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadu práce (dosud řešeno v rámci zákona o zaměstnanosti)
3. **vymezit vzdělávací zařízení** v kontextu dalšího vzdělávání
4. upravit koordinační mechanismy v oblasti dalšího vzdělávání, a to jak na **národní úrovni** (Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů, viz příloha na str. 212), tak na **krajské**, zejména status a působnost krajských Rad pro rozvoj lidských zdrojů (viz příloha na str. 209); odkaz na vymezení Rad v zákoně o dalším vzdělávání by obsahovaly daňové zákony (vzhledem k možnosti daňové asignace, viz dále, kap. 3.4.1.2.)
5. **upravit postup akreditace vzdělávacích zařízení** a její právní sílu (viz dále, kap. 3.6.1)

3.3.2. Další předpisy

Zákoník práce by měl umožňovat vymahatelnost smluv uzavřených při prohlubování kvalifikace s výdaji menšími než 100 tis. Kč. Obecně, **zákoník práce by měl umožňovat stanovit přísnější smluvní podmínky pro rozvázání pracovního poměru** tak, aby si zaměstnavatel mohl zajistit pracovníka, jemuž poskytl nákladné vzdělávání a důležité know-how.

Zaměstnavatel by měl mít možnost poskytnout pracovníkovi **placené studijní volno** i v případě, že je jeho vzdělávání klasifikováno jako rekvalifikace. Návrh vyžaduje novelu vyhlášky 140/1968 Sb.

V případě, že pracovník, jemuž zaměstnavatel na smluvním základě hradil vzdělávání, odejde k jinému zaměstnavateli, by měla být (mezi těmito zaměstnavateli) **v plném rozsahu převoditelná částka uvedená ve smlouvě**. Částka, kterou nový zaměstnavatel pracovníka proplatí bývalému zaměstnavateli pracovníka, by tedy neměla být odvozována od normativů, neboť skutečná hodnota pracovníka závisí z hlediska zaměstnavatele na řadě faktorů (např. specifická zakázka) zohledněných ve smlouvě.

Novela zákona o zaměstnanosti umožňuje **refundovat mzdu pracovníka, který zajišťuje odbornou praxi** absolventovi. Respondenti doporučují uvedený nástroj rozšířit i na poskytování odborné praxe *studentovi nebo učňovi* (tzn. na získávání praxe v rámci počátečního vzdělávání), viz dále, kap. 3.4.3.

3.4. Finanční nástroje

(Informace o zaměření a čerpání finančních zdrojů obsahuje příloha na str. 121.)

Respondenti neupřednostňují zřízení fondu na podporu vzdělávání (prerозdělujícího prostředky mezi subjekty které více vzdělávají a které méně vzdělávají, viz příloha na str. 125).

Uvádějí následující důvody:

- pro podnik může být v daný okamžik potřebnější např. řízení změny, zavedení systému řízení jakosti nebo zavedení informačního systému; prostředky určené na tyto aktivity by však prerозdělovány nebyly
- vysokou pravděpodobnost nesystémového ovlivňování rozhodnutí, kam budou alokovány prostředky z fondu, vzhledem k tomu, že by se pravděpodobně jednalo o výrazně větší objem prerозdělovaných prostředků než v případě schvalování projektů v rámci programů např. EU
- nárůst správního aparátu, spojený se zřízením fondu

Naproti tomu jednoznačně požadují promítnout celospolečenský přínos vzdělávání do daňových zákonů. Odpovídá to i celkové tendenci respondentů preferovat nepřímé nástroje před přímými.

3.4.1. Daňové zákony

(Podkladové informace uvádí příloha na str. 122.)

Navrhované změny v daňových zákonech se týkají dvou typů výdajů: (1) výdajů na vzdělávání a výdajů se vzděláváním souvisejících a (2) výdajů na koordinaci v oblasti podnikového vzdělávání.

3.4.1.1. Výdaje na vzdělávání a výdaje se vzděláváním související

Respondenti navrhují, aby byly daňově uznatelné:

1. **Výdaje (náklady) na vzdělávání.** Návrh zahrnuje vzdělávání zabezpečované zaměstnavatelem, vysokou školou, vzdělávacím zařízením zřízeným státem nebo krajem i vzdělávání zabezpečované vzdělávacím zařízením na základě živnostenského oprávnění (právní postavení vzdělávacích zařízení viz příloha na str. 116). Oproti stávajícímu stavu se zejména jedná o daňovou uznatelnost nákladů na studium na veřejných vysokých školách. V současnosti je na veřejných vysokých školách placené pouze tzv. přípravné placené studium, zahrnující v některých případech jen první ročník studia. Návrh je proto spíše příspěvkem do diskuse, jak motivovat podnikatelské subjekty, aby převzaly část financování vysokého školství (jemuž je vytýkána nízká průchodnost a mezi vyspělými zeměmi nízké procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel.)
2. **Výdaje na stipendia a učební pomůcky.** Měly by být vytvořeny podmínky k tomu, aby podniky co nejužěji spolupracovaly se studenty/učni už v době studia, např. poskytovaly studentům/učňům odbornou praxi.
3. **Příplatek na studijní volno**

Doporučuje se zvážit, zda by pro daňově uznatelné výdaje (náklady) na vzdělávání, stipendia a učební pomůcky neměla být stanovena jejich maximální výše na vzdělávaného pracovníka.

Respondenti dále doporučují, aby byl zaměstnanec studující v prezenční formě zrovnoprávněn se studentem studujícím v rámci počátečního vzdělávání i pokud se týče **příspěvku na sociální a zdravotní pojištění**, tzn. aby jej hradil stát i v případě dalšího vzdělávání. Vytvoření shodných podmínek pro studium v rámci počátečního i v rámci dalšího vzdělávání by mělo být obdobou téměř shodných podmínek při počátečním studiu na škole zřízené státem nebo krajem a při počátečním studiu na škole soukromé (v obou případech je nárokovatelný např. příspěvek ze státního rozpočtu na ubytování.)

Návrh nezahrnuje daňovou uznatelnost výdajů na technické vybavení vzdělávacích zařízení a spíše se podporou spolupráce mezi podniky a vzdělávacími zařízeními snaží vytvořit podmínky pro to, aby mohla být odborná praxe poskytována studentům/učňům v podnicích.

3.4.1.2. Výdaje na zajištění informačních toků a koordinaci v oblasti podnikového vzdělávání

Mimo „investičních“ prostředků, řešených v předchozí podkapitole, respondenti navrhnou rovněž **daňovou uznatelnost prostředků** vynaložených na **zajištění informačních toků a koordinaci v oblasti podnikového vzdělávání** (specifikováno dále, kap. 3.5). Daňová uznatelnost by se týkala jen příspěvků poskytnutých jednomu typu právnických subjektů (krajským Radám pro rozvoj lidských zdrojů⁹), netýkala by se příspěvku např. vzdělávacím zařízením. Návrh je *ve velmi zredukované formě* obdobou daňové asignace ve vyspělých zemích, kdy je daňově uznatelným výdajem např. příspěvek poskytnutý obecně prospěšné společnosti nebo nadaci. Výdaje na zajištění informačních toků a koordinaci budou v porovnání s výdaji na „výkon“ vzdělávacích aktivit, řešenými v předchozí podkapitole, představovat patrně jen velmi nízké procento.

⁹ Krajské Rady pro rozvoj lidských zdrojů by měly být vymezeny v zákoně o dalším vzdělávání (viz kap. 3.3.1). V případě jeho nepřijetí viz příloha na str. 187.

3.4.2. Programy EU

Respondenti zdůrazňují význam programů EU zejména pro komplexní otázky, jež předpokládají úzkou spolupráci více subjektů, neboť podmínky účasti v programech EU zpravidla vyžadují existenci místního nebo meziregionálního partnerství. Někteří respondenti rovněž prostřednictvím programů EU získali důležité partnery v evropských zemích, s nimiž úzce spolupracují i po skončení projektů.

Zcela bez významu není ani fakt, že v budoucnu jako pravděpodobní členové Unie budeme do rozpočtu Společenství přispívat, a proto bychom se měli připravit na účast v jeho programech regionální politiky.

Požadavky respondentů se týkají:

1. **Lhůty mezi vyhlášením programu a uzávěrkou projektů.** Lhůta bývá zpravidla jednoměsíční nebo dvouměsíční. V takovém časovém rozmezí není pro většinu podniků reálné připravit projekt (který musí obsahovat i vyjádření/doporučení mnoha dalších subjektů.) Zpracování projektu je obvykle zajišťováno externě, je třeba však počítat s kapacitou na specifikaci požadavků žadatele (jež bude v dalším kole zpětně modifikována podle podmínek programu).
2. **Závazného harmonogramu pro vyhlašování programů.** Snahou programů veřejné pomoci je posunout práci podniků směrem ke strategickému uvažování a plánování (personálních potřeb, vzdělávání a rozvoje pracovníků, požadavků na vzdělávací zařízení apod.), proto je poněkud paradoxní, že podniky do svých plánů nemohou zahrnout účast v programech veřejné pomoci. Vyhlášení programů EU někdy bývá postponováno o více než o rok, což znamená, že žadatel je již ve zcela jiné situaci (anebo někdo z jeho partnerů v projektu). Vyhlášení programů veřejné podpory by mělo být známo alespoň rok v předstihu, aby mohly být prostředky veřejné pomoci efektivně využity.
3. **Programy by měly více podporovat poptávkou stranu vzdělávání** a networking ve vzdělávání.
4. **Administrátoři programů by měli pravidelně zveřejňovat** souhrnné i detailní **informace o výstupech subvencovaných projektů.** Z hlediska efektivity vynaložených veřejných prostředků i možnosti navázat na výsledky již realizovaných projektů by měla existovat databáze, obsahující všechny projekty subvencované z veřejných zdrojů spolu s jejich výstupy, vzájemnými vztahy (jak byly využity výstupy předchozích projektů, zda byly aktivity plánované více souběžnými projekty realizovány jen v rámci jednoho projektu), kontakty na řešitele a vyhodnocení.

Pokud se týče **vyhodnocování žádostí o grant**, lze obecně rozlišit dva základní přístupy. První na projektu hodnotí především snadno kvantifikovatelné skutečnosti, které podle jednotné metodiky převádí na počty bodů. Např. žadatel, který požadoval za předkládané činnosti nadsazenou finanční částku, ztratí z celkových 100 bodů nejvýše deset bodů vymezených na posouzení rozpočtu projektu.

Druhý postup je méně technokratický a více intuitivní a hodnotí spíše smysl projektu a jeho předpokládatelný dopad. Předpokládá proto širší zdůvodnění projektu a možnost diskuse hodnotitelů s žadatelem v rámci osobní prezentace projektu. Je zde tedy větší prostor pro (neúmyslný nebo úmyslný) subjektivní omyl hodnotitelů.

Obecně lze podle respondentů konstatovat, že první postup zvýhodní žadatele, jimž projekt připravoval profesionální subjekt, obeznaný s užívanou metodikou hodnocení. Druhý postup spíše odhalí potřebné a smysluplné projekty, současně však je více náchylný podléhat různým lobby. V méně kultivovaném prostředí, kde jsou postrádány zpětné vazby, je pravděpodobně vhodnější první postup. V kultivovaném prostředí lze očekávat, že schválení problematického projektu (prostřednictvím druhého postupu) vzbudí dostatečně velkou pozornost zúčastněných a do určité míry tak zabrání opakování podobné situace. Respondenti se spíše přiklání ke druhému přístupu. Ne proto, že by považovali prostředí v ČR za kultivované, ale z přesvědčení, že celkový smysl schválených projektů bude větší než v případě přístupu prvního.

Podle respondentů může nastat situace, kdy bude výše finančních prostředků, poskytovaných Společenstvím na podporu rozvoje lidských zdrojů v ČR, v zemích EU velmi politicky citlivou záležitostí. V tom případě by ČR mohla spíše předpokládat pomoc EU v oblastech např. rozvoje dopravní infrastruktury a ochrany životního prostředí (což by mohlo odlehčit státnímu rozpočtu) a výdaje na rozvoj lidských zdrojů řešit rozšířením daňové uznatelnosti v této oblasti, jak se navrhuje dále.

3.4.3. Programy vlády ČR

Respondenti zdůrazňují negativní zkušenosti svých kolegů (týkající se např. neza financování úspěšných projektů z důvodu nedostatku peněz ve státních rozpočtu) nebo nedostatek odborné asistence (zejména malým podnikům) k účasti v programu. Požadavky týkající se jednotného informačního střediska byly uvedeny výše.

Respondenti doporučují snížení počtu programů a jejich zasazení do logické struktury: S ohledem na snadnou orientaci by **programů mělo být méně**, měly by mít **širší zaměření** a měly by být **jasně strukturovány** pokud se týče přípustného žadatele (typologie regionu a velikost podniku) a pokud se týče míry komplexnosti (tzn. od jednoduché dotace podnikového vzdělávání po komplexní projekty několika partnerů s mnohovrstevnatým dopadem). Komplexní projekty lze spíše očekávat u programů regionální politiky EU, jež je na existenci rozvojových partnerství založena. Celkový rozpočet programů vlády ČR by neměl omezovat výši prostředků na (vládní) spolufinancování programů EU (v zájmu optimálního využití prostředků EU.) Měla by být zvýšena průměrná dotace jednomu projektu spolu s vyššími požadavky na přínos projektu.

Respondenti upřednostňují rozšíření možnosti rozhodovat o využití vytvořených prostředků, zejména formou rozšíření daňové uznatelnosti. Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na včasnost reakce na změny v technologiích a na změny trhu považují takový model za pružnější a jednodušší (a tedy spolehlivější.) **Návrh tedy předpokládá ze strany podniků převzetí větší části nákladů na financování vzdělávání** (formou investic do vzdělávání svých stávajících i budoucích zaměstnanců) i souvisejících koordinačních a podpůrných mechanismů (formou příspěvku, viz dále, kap. 3.4.1.2), za podmínky **rozšíření daňové uznatelnosti příslušných výdajů** a výrazného **snížení příspěvku na státní politiku zaměstnanosti** (vzhledem k posunu k preventivním opatřením¹⁰ a vzhledem k tvrzení respondentů o neúplném využití uvedených prostředků). Návrhy na změny daňových zákonů jsou uvedeny v následující kapitole.

¹⁰ viz vystoupení Ing. Tadeáše Kokotka, ředitele odboru trhu práce Správy služeb zaměstnanosti MPSV, na II. národní konferenci o malém a středním podnikání v dubnu 2000: „Nepříznivý trend lze zvrátit především rozvojem ekonomiky a podporou podnikání. Vedle přímé podpory (viz programy podpory malého a středního podnikání, dotace na tvorbu nových pracovních míst v rámci investičních pobídek) i podporou nepřímou, tj. snižováním daňové zátěže pracovních sil, jak propagují zejména směrnice EU k politice zaměstnanosti. V rámci EU se rovněž uvažuje i o snížení DPH u výrobků s vysokým podílem lidské práce.“

První oblastí, kde respondenti upřednostňují užití přímého finančního nástroje před nepřímým, je poskytování odborné praxe studentu/uční. Vzhledem k rychle se měnícím kvalifikačním požadavkům zaměstnavatelů i relativně lepšímu technickému vybavení podniků (ve srovnání s průměrným vzdělávacím zařízením) by měl být **zaveden dotační titul, jímž by byla plně nebo částečně refundována mzda pracovníka**, který zajišťuje **odbornou praxi studentovi nebo učňovi**. Novela zákona o zaměstnanosti dovoluje v rámci nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti přispívat na mzdu pracovníka, který zajišťuje odbornou praxi *absolventovi*.

Druhou oblastí, v níž jsou doporučovány přímé finanční nástroje, je zvýšení zaměstnatelnosti pracovní síly **v regionech a odvětvích nejvíce dotčených restrukturalizací**. Smyslem uvedené veřejné podpory by mělo být prohloubení pracovních dovedností pracovníků tak, aby i po očekávatelném zániku jejich zaměstnavatele v horizontu cca. 2 až 5 let byli schopni podávat požadovaný pracovní výkon (velmi pravděpodobně v jiném odvětví) a aby byla prohloubena jejich schopnost průběžně měnit svoji kvalifikaci.

Pokud se týče **podmínek pro účast v navrhovaných programech** veřejné podpory, je doporučováno postupovat odlišně v případě veřejné podpory poskytnutí odborné praxe studentu/uční a v případě programů určených regionům a odvětvím postiženým strukturálními změnami ekonomiky. Refundace mzdy pracovníka poskytujícího odbornou praxi studentu/uční by mohla být přiznávána na základě poměrně formálních a jednoduchých kritérií. Naproti tomu žadatel o účast v programech zaměřených na zvýšení zaměstnatelnosti pracovní síly v regionech a odvětvích nejvíce dotčených restrukturalizací by měl navíc prokázat, jak předkládaný vzdělávací projekt přispívá k naplňování strategických cílů podniku. Zvýší se tak pravděpodobnost, že vzdělávání probíhající v rámci předkládaného projektu zahrnovat i vazbu na systém řízení podniku a tzv. měkké dovednosti pracovníků. Příkladem může být britský standard *Investors in People*, jenž stanovuje, co musí podnik prokázat, aby mohl být považován za organizaci pečující o rozvoj svých pracovníků. Stručná informace k *Investors in People* je uvedena v příloze na str. 179. Dalším standardem, na nějž by mohla být účast v programech vázána, jsou standardy popisující způsobilosti pracovníků (viz příloha na str. 222.) Pokud bude přistoupeno k uplatnění jiných než čistě formálních podmínek při účasti v navrhovaných programech, měla by být současně vybudována kapacita (1) k odpovídajícímu informování a školení potenciálních žadatelů a (2) k posuzování předkládaných projektů a předkladatelů podle stanovených standardů. Podle respondentů je uvedená kapacita postrádána zejména v regionech, jímž by byly navrhované programy určeny.

3.5. Informační toky a koordinační mechanismy

(Podkladové informace obsahuje příloha na str. 201.)

Příkladem potřeby informací může být zajišťování budoucí pracovní síly. Zpravidla jeden až tři podniky spolupracují s jedním, v některých případech dvěma vzdělávacími zařízeními. Vzdělávací zařízení buď podnikům přímo dodává absolventy požadovaného oboru vzdělání a prospěchu, nebo studenty/učně ještě během studia „zapůjčuje“ podnikům k získání odborné praxe (a navázání na podnik.) Takových případů spolupráce je v každém kraji několik. **Strategická rozhodnutí jsou vždy učiněna podnikem** (pomocí jakých pobídek získat požadované studenty, jak je identifikovat, jak motivovat k setrvání v podniku), **je k nim však potřeba základní informační servis**, který bude provozován ekonomičtěji, pokud bude sloužit nejen jednomu podniku či vzdělávacími zařízení, ale více. Lze rovněž předpokládat, že s narůstajícím nedostatkem některých kvalifikací a pokračujícím přechodu pracovní síly k nově vzniklým (zejména v rámci systému investičních pobídek) zaměstnavatelům s vyšší mzdovou úrovní bude vzdělávací trh rozsáhlejší a proměnlivější.

Servis by měl zajišťovat **základní informační toky** mezi podniky a vzdělávacími zařízeními:

1. o vzdělávacích programech (otevřených i zvažovaných) – obor, minimální počet frekventantů, vazba na systémy akreditace/certifikace, příp. cena
2. o poptávce podniků (současná poptávka, odhad na příští rok, kvalifikace, požadavky odborné praxe atp.)
3. o využitelnosti frekventantů jednotlivých vzdělávacích programů (během odborné praxe i po nástupu do zaměstnání)
4. o velkých připravovaných investicích v regionu (mezi podepsáním smlouvy o poskytnutí investiční pobídky a nábořem pracovních sil je nejméně rok) a jejich přibližných požadavcích na pracovní sílu
5. o vnějších finančních zdrojích, jež lze užít ke spolufinancování vzdělávání a souvisejících činností a o realizovaných a probíhajících projektech (s kontakty na potenciální partnery)
6. o případných možnostech vytvoření podmínek pro cenově dostupné ubytování nových absolventů (některá města disponují objekty, které mohou být upraveny k počátečnímu ubytování absolventů, než získají vyšší plat; mezi potřeby místní správy se naopak v rostoucí míře objevuje vzdělávání v problematice evropské integrace)
7. o struktuře pracovní síly v evidenci úřadu práce (tato informace je většinou podniků a vzdělávacích zařízení zpravidla známa)

Zejména se tedy jedná o informace, které je podnik nucen při získávání pracovní síly poskytnout, aniž by tím dal podstatněji nahlédnout do svých strategických záměrů. **Uvedené informační toky, pokud existují, jsou zpravidla zajišťovány personalisty podniků.** Základní úroveň informačních toků by však mohla být podle respondentů zajišťována levněji společně, čímž by mohly být získány informace i od subjektů, které pro takovou komunikaci **postrádají kapacity (např. malé podniky) nebo se v prostředí dosud neorientují (noví investoři).** Z uvedených důvodů by měla být preferována **osobní komunikace** před webovou databázovou aplikací.

Navrhovaná koordinace by měla být doplňkem začínající oborové komunikace, probíhající zejména na půdě **zaměstnavatelských svazů**. Regionální působnost navrhované koordinace by naopak mohla využít aktivních postojů velké části krajských správ a učinit je hybnou silou uvedených snah. Podle respondentů by však počáteční impuls měl poskytnout stát – v podobě (1) **obecného systému pravidel**, který by umožňoval slučitelnost činností a výstupů jednotlivých regionů a v podobě (2) **počátečního příspěvku na budování příslušné odborné kapacity**, který by mohl být vhodně využit i v informační kampani mezi potenciálními zájemci o uvedenou regionální spolupráci. Koordinace na regionální úrovni by měla zohledňovat celostátní strategické dokumenty.

Zajišťování informačních toků a s tím spojené koordinační aktivity by mohl podle názoru respondentů provádět např. **úřad práce**, pokud by byla Správa služeb zaměstnanosti vyčleněna z MPSV a byl pro ni zřízen samostatný fond nebo alespoň zvláštní účet ve státním rozpočtu. Prostředkujícím článkem by totiž měl být subjekt, který již svým založením ztělesňuje mezioborový charakter problematiky lidských zdrojů. Prostředkujícím článkem rovněž nemůže být subjekt, který partnery ze zákona sankcionuje.¹¹

Jiným příkladem zprostředkujícího článku by mohla být **síť okresních hospodářských komor**, pokud by se hospodářské komory začaly věnovat problematice lidských zdrojů, vytvořily pro ni potřebné odborné kapacity a přesvědčily vzdělávací zařízení, že na tuto oblast nenahléžejí jen omezenou perspektivou.

Obecně vzato, prostředkujícím článkem může být jakýkoli existující nebo nově založený subjekt; respondenti pouze požadují jeho **neziskovou právní formu** – z hlediska usnadnění kontroly hospodaření a z hlediska možnosti se ucházet o granty programů EU. Ustavení informačního a koordinačního centra, skrze které by protékalo poměrně velké množství informací z oblasti lidských zdrojů, by však podle respondentů nemělo narušit vyvážení moci na regionální úrovni. **Jeho neformální vliv by tedy měl být omezen tím, že skrze něj nebudou procházet podstatnější finanční toky.**

Konkrétním rozpracování uvedených požadavků jsou variantní návrhy obsažené v příloze na str. 206. Jednotlivé varianty se liší mírou, v níž naplňují základní požadavek (zejména malých) podniků – vytvořit jediné centrum, schopné poskytnout informace o probíhajících aktivitách v oblasti lidských zdrojů, základní informace k vnějším finančním zdrojům, jednoduché poradenství s přípravou projektu a ve složitějších případech odkázat na odborně způsobilé komerční subjekty.

¹¹ Vhodným příkladem může být tripartitně založený německý Spolkový úřad práce. Přehled podává *The role of the social partners in the design and implementation of active measures*, Hugh Mosley, Tiziana Keller, Stefan Speckesser, International Labour Office, Geneva, 1998

3.6. Akreditace

(Podkladové informace k akreditacím obecně obsahuje příloha na str. 218.)

Je navrhováno užití dvou typů akreditace, akreditace vzdělávacích zařízení a akreditace způsobilostí.

3.6.1. Akreditace vzdělávacích zařízení

(Podkladové informace k akreditacím vzdělávacích zařízení obsahuje příloha na str. 221.)

Akreditace vzdělávacích zařízení je řešena ve dvou variantních návrzích. Podle **první varianty** by akreditace měla být **dále zajišťována MŠMT, avšak s vazbou na doporučení územně příslušné krajské hospodářské komory** (KHK). Doporučení KHK by mělo posílit prvek kontroly kvality. Podle návrhu tedy vzdělávací zařízení podá žádost o akreditaci MŠMT a současně ji podá na KHK, v jejichž územní působnosti má sídlo nebo provozovny. KHK zpravidla požádá o vyjádření příslušné okresní hospodářské komory a souhrnné stanovisko zašle MŠMT. Doporučení hospodářské komory by mělo být nutnou podmínkou udělení akreditace. Návrh vychází zejména z dobrých zkušeností s profesními svazy, působícími v oborech s vysokými nároky na kvalitu a bezpečnost. Profesní svazy jsou kolektivními členy Hospodářské komory České republiky, prostřednictvím níž budou informace o kvalitě poskytovaných vzdělávacích služeb předávány krajským hospodářským komorám. Rozhodnutí akreditační komise MŠMT tak bude opřeno o stanovisko orgánů, schopných posoudit kvalitu vzdělávacího zařízení na základě územní působnosti a na základě profesní příbuznosti.

Ve spolupráci s krajskými hospodářskými komorami by měly být akreditace rovněž odnímány.

Podle **druhé varianty** návrhu by měl být **přenesen výkon akreditace vzdělávacích zařízení na ty zaměstnavatelské svazy**, které prokážou odpovídající odbornou kapacitu a technické zázemí. Pokud zaměstnavatelský svaz nesplní stanovené podmínky, bude akreditaci v daném odvětví dále provádět MŠMT. Podmínky by měly být stanoveny orgánem reprezentujícím tripartitu v oblasti lidských zdrojů, např. připravovanou Národní radou pro rozvoj lidských zdrojů.

V obou variantách by mělo být upřednostňováno zařazení akreditujících institucí do evropských sítí k usnadnění přenosu know-how (zajištění kvalitní akreditace) a oslabení možných místních partiálních zájmů.

3.6.2. Akreditace způsobilostí

(Podkladové informace k akreditacím způsobilostí obsahuje příloha na str. 222.)

Respondenti navrhují zahájit meziodvětvovou diskusi o přípravě klasifikace způsobilostí (viz dále, kap. 3.7). Na základě klasifikace způsobilostí by bylo možné např. zjistit, zda je pracovník k určitému pracovnímu úkolu způsobilý – **bez ohledu na to, zda tuto způsobilost získal během počátečního nebo během dalšího vzdělávání nebo od spolupracovníka na pracovišti** – a pokud není, je bezprostředně zřejmé, jaké školení vyžaduje. Klasifikace způsobilostí by rovněž poskytovala jakousi mapu všech způsobilostí v jejich oborových vztazích a kvalifikační úrovni, pomocí níž lze snáze plánovat požadavky na nově vytvářená pracovní místa – např. při vytváření nové divize nebo zásadní reorganizaci.

3.7. Klasifikace

(Podkladové informace ke klasifikacím užívaným v dalším vzdělávání obsahuje příloha na str. 242.)

Respondenti doporučují snížit **počet studijních oborů** ze současných cca. 1.400 **na přibližně 400**, tak aby se k jednomu studijnímu oboru vázalo několik položek z katalogu prací. (Studijní obor by měl poskytnout obecné znalosti a dovednosti, doplňované v průběhu profesního života absolventa, a vychovávat ke schopnosti pružně aplikovat znalosti.) Seznam schválených oborů by měl být pro zaměstnavatele snadno dostupný.

3.7.1. Klasifikace způsobilostí

Význam **Katalogu typových pozic** (viz příloha str. 248) respondenti spatřují především v popisu pracovních činností na základě analýzy práce. Vedle toho zdůrazňují rovněž potřebu formulovat kvalifikační *požadavky* na pracovníka. Jako doplněk Katalogu proto navrhnou vytvořit **klasifikaci způsobilostí**. Klasifikace způsobilostí by sloužila především k popisu požadavků na řídicí pracovníky, specifikovala by např. určitý způsob jednání pracovníka se zákazníkem.

V návaznosti na přípravě celonárodní klasifikace způsobilostí nebo souběžně s ní by podle respondentů měly být identifikovány klíčové způsobilosti důležité pro ČR ve střednědobém horizontu. Identifikace klíčových způsobilostí a jejich využití je možné rozfázovat do tří postupných kroků:

1. *Diskuse vedená v odborné veřejnosti:* **Vyhodnocení** strategických dokumentů sociálního a ekonomického rozvoje ČR, postavení ČR v regionu z hlediska komparativních výhod, příležitostí a rizik.
2. *Expertní tým:* **dopracování Strategie rozvoje lidských zdrojů** pro ČR (viz příloha na str. 255) tak, aby zahrnovala rovněž identifikované klíčové způsobilosti. Mělo by se jednat o způsobilosti, jejichž nedostatek je celostátně považován za bariéru dalšího hospodářského a společenského rozvoje ČR.
3. **Implementace Strategie rozvoje lidských zdrojů**, probíhající z hlediska koordinace na třech následujících úrovních:
 - 3.1. národní úroveň, kde by měly být:
 - 3.1.1. formulovány celostátní standardy (zejména celostátní klasifikace způsobilostí, navrhovaná výše)
 - 3.1.2. ustaveny celostátní koordinační mechanismy (zejména Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů, viz příloha na str. 212)
 - 3.2. krajská úroveň, kde by měly být:
 - 3.2.1. pilotně identifikovány klíčové způsobilosti (v předstihu před jejich stanovením na celostátní úrovni)
 - 3.2.2. ustaveny krajské koordinační mechanismy (prostřednictvím krajských Rad pro rozvoj lidských zdrojů a jejich výkonných orgánů, Koordinačních jednotek; viz příloha na str. 209.)
 - 3.3. místní úroveň, kde budou probíhat vzdělávací aktivity

4. Závěry a doporučení

Vybrané návrhy z kapitoly 3, považované respondenty za nejdůležitější, byly řešitelem upraveny do podoby stručných doporučení, adresovaných zejména zadavateli projektu.

Ministerstvo práce a sociálních věcí by mělo iniciovat:

1. **projekt**, vyhodnocující (1) **potřeby** v oblasti podnikového vzdělávání (zejména odhady zvyšujících se potřeb podniků při přípravě na jednotný trh EU), (2) **finanční toky** v oblasti podnikového vzdělávání (zejména strukturu výdajů podniků na podnikové vzdělávání) a (3) současnou úroveň **rezerv** účastníků podnikového vzdělávání (jak by se mohly zvýšit výdaje podniků na podnikové vzdělávání při předpokládatelné návratnosti investic tohoto typu; jakými finančními rezervami disponují vzdělávací zařízení)
2. **projekt**, jehož by se vedle vybraných zástupců MPSV, Ministerstva financí a MŠMT zúčastnili i reprezentanti podniků, vzdělávacích zařízení a krajské správy, a jenž by na základě úzké spolupráce s partnerskými subjekty v zemích EU **modeloval uplatnění finančních pobídek** formulovaných v kapitole 3.4.1

Ministerstvo práce a sociálních věcí by mělo zahájit:

1. novelizaci zákoníku práce, vytvářející **širší právní oporu pro stabilizaci pracovníků**, jejichž vzdělávání financoval zaměstnavatel (viz kap. 3.3.2)
2. přípravu programu na podporu budování **informační a koordinační kapacity** v oblasti podnikového vzdělávání (viz kap. 3.5)

Ministerstvo práce a sociálních věcí by mělo na půdě tripartitně založených orgánů zaměřených na oblast lidských zdrojů (např. na půdě připravované Národní rady pro rozvoj lidských zdrojů) iniciovat diskusi o:

1. přípravě **celostátně platných rámcových vzdělávacích programů**, jež by kromě povinných vyučovacích předmětů obsahovaly i volitelné a o souvisejícím systému financování (viz kap. 3.2.1)
2. **decentralizaci systému akreditace** vzdělávacích zařízení (viz kap. 3.6.1)

Přílohy

5.1. Přílohy ke kapitole 1

5.1.1. Zadání projektu

5.1.1.1. Specifikace zadání

Rozvoj podnikového vzdělávání je klíčový prvek pro udržení zaměstnání, pro další kariérový postup i pro trvalé zvyšování kvalifikační struktury obyvatelstva. Je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti současných firem. Ve vyspělých státech je podporován proces vedoucí k „učící se společnosti“. V našich podmínkách nikdo nepochybuje o důležitosti dalšího profesního vzdělávání, ale nebyl zatím proveden průzkum, který by popsal bariéry bránící dynamickému rozvoji této oblasti.

Pro služby zaměstnanosti, které se stále více orientují na preventivní opatření na trhu práce tj. udržení zaměstnanců v zaměstnání, se tato oblast stává jednou z priorit. Význam této oblasti je zakotven i v Národním plánu zaměstnanosti (v pilíři 3 – „Podpora schopnosti podniků a zaměstnanců přizpůsobit se změnám“, jako jedna z podmínek rozvoje lidských zdrojů“).

Specifikace lze rozdělit do dvou rovnocenných částí:

- zvýšení konkurenceschopnosti pracovní síly a podniků a podpora prevence nezaměstnanosti trvalým zkvalitňováním kvalifikačního potenciálu zaměstnanců na základě doporučení jak pro podnikatelskou sféru tak veřejnou správu s přihlédnutím k její reformě a stanovení kompetencí klíčových partnerů,
- zjistit potřeby podniků a identifikovat bariéry, které brání jejich realizaci, včetně postupu k vytvoření legislativních podmínek v úzké spolupráci se sociálními partnery.

Předpokládané výsledky (výstupy řešení) a přínos pro resort MPSV:

Podkladový materiál s průkaznými závěry a stanovením postupových kroků směřujících k odstraňování především legislativních bariér.

5.1.1.2. Schválený návrh řešení projektu

5.1.1.2.1. I. Etapa – šetření a analýzy

Pro účely kvalitativní analýzy bude osloveno 8 zaměstnavatelů, reprezentujících stěžejní ekonomické činnosti. Výběr se bude orientovat jak na zaměstnavatele z hospodářsky stabilizovaných regionů, tak na zaměstnavatele ze strukturálně postižených regionů. Zvláštní pozornost bude při výběru věnována specifickým potřebám malých a středních podniků, daným zejména častým nedostatkem lidských a finančních zdrojů.

Identifikace bariér podnikových vzdělávacích programů

U vybraných zaměstnavatelů budou shromážděna data týkající se jejich vzdělávacích programů (ve vazbě na personální plán, v případě jeho neexistence na cíle nebo poslání organizace.)

S využitím výběrové analýzy těchto dat budou s příslušnými pracovníky zaměstnavatelů vedena interview. Kvalitativní analýza takto získaného materiálu bude podkladem pro II. (návrhovou) etapu projektu a bude zahrnuta do dílčí zprávy, předkládané na závěr I. etapy projektu.

Vyhodnocení stupně využití a efektivity stávající státní podpory podnikových vzdělávacích programů

U vybraných zaměstnavatelů budou shromážděna data týkající se využití a efektivity stávající státní podpory podnikových vzdělávacích programů (zejména využití nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti „zaměstnanecká rekvalifikace“ a „absolventská praxe“.) Data budou analyzována v kontextu údajů za celou ČR.

S využitím této analýzy budou s příslušnými pracovníky zaměstnavatelů vedena interview. V rámci interview bude vyhodnocován stupeň využití a efektivita stávající státní podpory a programů EU. Kvalitativní analýza takto získaného materiálu bude podkladem pro II. (návrhovou) etapu projektu a bude zahrnuta do dílčí zprávy, předkládané na závěr I. etapy projektu.

5.1.1.2.2. II. Etapa – zpracování návrhů a doporučení

Návrh postupových kroků k odstraňování (zejm. legislativních) bariér v podnikovém vzdělávání

V této části bude navržen koordinovaný postup orgánů veřejné správy při odstraňování bariér v podnikovém vzdělávání. Bude zahrnovat především návrhy legislativních úprav (mj. školský zákon a zákon o zaměstnanosti.) Návrh stanoví kompetence klíčových partnerů v oblasti podnikového vzdělávání – odděleně na národní a na regionální (krajské) úrovni. Návrh bude zahrnovat doporučení týkající se specifické problematiky malých a středních podniků.

Návrh podmínek možných preventivních programů pro udržení pracovní síly v pracovním procesu

V kontextu rostoucí důležitosti preventivních opatření na trhu práce budou v této části navrženy zpřísněné podmínky podpory podnikového vzdělávání. Návrh podmínek bude vycházet z dat získaných v předchozích fázích projektu a bude klást na příjemce podpory (podnik vzdělávající

své zaměstnance – samostatně nebo prostřednictvím vzdělávacího zařízení) požadavky, jež by měly zaručovat vysokou efektivitu vynakládaných veřejných prostředků. Upřesnění podmínek veřejné podpory podnikových vzdělávacích programů souvisí s prohlubující se potřebou podnikového vzdělávání a s přípravou priorit pro čerpání prostředků z programů EU.

Podmínky budou zaměřeny zejména na následující okruhy, ovlivňující celkovou efektivitu prostředků vynaložených na vzdělávání:

- vazba podnikových vzdělávacích programů na podnikatelskou strategii (na cíle organizace v případě nepodnikatelských subjektů)
- úroveň informačně-technického zajištění vzdělávání (související mj. s klasifikací pracovních pozic)

5.1.1.2.3. Rozsah plnění

Rozsah plnění je 705 hodin (tzn. přibližně 2 člověkoměsíce na analytickou část a 2 člověkoměsíce na návrhovou část).

5.1.2. Širší sociální a ekonomický kontext podnikového vzdělávání

Empiricky lze konstatovat souvislost mezi objemem lidského kapitálu a mírou hospodářského růstu¹², která je vysvětlitelná především technologickou úrovní produkce a produktivitou práce. Celková vzdělanost společnosti koreluje s preferováním hodnot jako je zdraví, demokracie nebo životní prostředí¹³.

V situaci globalizovaných a poměrně obsazených trhů a vysoké mobility kapitálu je **stupeň a způsob využití lidských zdrojů** regionu závislý na jejich dostupnosti a kvalitě v sousedních regionech a v regionech srovnatelných. **Srovnatelnost regionů** se týká především dostupnosti vysoce kvalitních pracovníků a infrastruktury, dostatečně velkého a pokud možno rostoucího trhu, náročných spotřebitelů, globálně konkurenceschopných dodavatelů a celkového prostředí soutěživosti¹⁴.

Pokud se týče **konkurenceschopnosti (a tedy srovnatelnosti) ekonomiky ČR**, na níž se ovšem pracovní schopnosti obyvatel podílejí jen jako jeden z více faktorů, byla Mezinárodním ústavem pro rozvoj managementu zařazena na 37. místo ze 47 sledovaných – za Maďarsko (27. místo), Thajsko (33.), Slovinsko (35.) a Mexiko (36.)¹⁵

Ve smyslu výše zmíněných souvislostí je tedy na pracovní schopnosti dostupné v dané zemi nutné pohlížet jak z hlediska **hodnotových preferencí jednotlivce** (jehož investice do vzdělávání může být motivována ekonomicky i neekonomicky), tak z hlediska **technologické úrovně ekonomiky** a zprostředkovaně i sociálního a ekonomického prostředí. Pokud se z těchto hledisek pokusíme posoudit současnou situaci České republiky, bude výsledkem **poměrně dramatický obraz dosud nerozhodnutého střetu dvou skupin faktorů**. Mezi faktory působící ve směru prohlubování pracovních schopností pravděpodobně patří:

- tradice, současná relativně vysoká úroveň vzdělanosti¹⁶ a vysoké společenské ohodnocení stupně vzdělání (v souladu se střeoevropským systémem hodnot; mnohdy ovšem bez nutné vazby na jeho kvalitu nebo upotřebitelnost)

¹² Daniel Münich a Jan Švejnar, *Souvislosti hospodářského a společenského růstu*, Praha 2000, str. 16

¹³ *tamt.*, str. 6

¹⁴ srv. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, (New York 1990): „Role toho kterého národa se zdá být stejně silná nebo dokonce silnější než kdy jindy. Přestože se v průběhu globalizace hospodářské soutěže mohl jevit národ méně důležitým, opak se zdá být pravdou... Domácí základnou je národ, v němž jsou esenciální konkurenční výhody podniku vytvářeny a udržovány.“ (str. 19). Některé státy nebo regiony proto zřizují specializované agentury, které systematickou aktivitou přesvědčují ty investory, které daný stát (region) považuje za žádoucí, o místní kvalitní a pokud možno levné pracovní síle, daňových a celních výhodách, dobré infrastruktury, stabilním ekonomickým prostředím, vymahatelnosti práva atp.

¹⁵ Šetření za rok 2000. Šetření je prováděno od roku 1986 a sestává ze 140 statistických ukazatelů (např. podíl kapitálového trhu na financování podniků) a 106 ukazatelů získávaných dotazníkovou formou (vypovídajících o osobním vnímání konkurenceschopnosti ČR). K šetření viz příloha na str. 68.

¹⁶ „Země má kvalifikovanou a vzdělanou pracovní sílu, jak dokazují krátká osvojovací kvalifikační období, zaznamenaná zahraničními investory.“ (*Pravidelná zpráva Evropské komise za rok 2000 o pokroku ČR v procesu přistoupení*, Brusel 2000). SWOT analýza Sektorového operačního programu rozvoje lidských zdrojů (str. 7, viz kap. 5.3.2.2) mezi silnými stránkami ČR vypočítává mj.: „Relativní vysoká úroveň (zejména středoškolská) vzdělání pracovní síly“ a „Rovnoměrná a kapacitně úměrná síť a dobrá dostupnost základních a středních škol“.

- v podnicích se zahraničním kapitálem, jejichž vznik souvisí především se silným přílivem přímých zahraničních investic po roce 1998¹⁷, je oproti průměru ČR přisuzována větší role vzdělávání
- geografická blízkost jádru EU, která znesnadňuje trajektorii „dumpingově levné pracovní síly“¹⁸; ve smyslu výše naznačené souvislosti mezi úrovní vzdělanosti, technologickou vyspělostí, a kvalitou života je tato trajektorie zřejmě také obtížně přijatelná pro své další konsekvence, na něž není česká společnost příliš zvyklá¹⁹ (otázkou ovšem zůstává, zda si široká veřejnost vazbu mezi politicky citlivými hodnotami a nasměrováním ekonomické a společenské transformace dostatečně uvědomuje)

Naopak ve prospěch současné (stále ještě poměrně nízké) kvalifikační náročnosti výrob a služeb pravděpodobně působí:

- obtíže při překonávání důsledků společenské a ekonomické transformace především poloviny 90. let
- fakt, že nákladnost vzdělávání v postkomunistické zemi zpočátku roste a teprve později klesá (neboť vzrůstá kvalita školitelů i školených)²⁰
- posuzováno výší výdajů, vzdělávání (v rámci státního rozpočtu i v podnicích) stále není společností vnímáno jako priorita²¹

Z výše uvedeného lze abstrahovat určitou snahu české společnosti věřit, že země i hospodářství mohou stále fungovat způsobem, na něž si zvykla. Reálný socialismus vyčerpal téměř všechny

¹⁷ V letech 1998 až 2000 činily přímé zahraniční investice do podniků 375 mld. Kč (z toho bylo asi 20 až 40% fyzických), ve srovnání s pouhými 45 mld. Kč, které podniky získaly na kapitálových trzích, a ve srovnání s 86 mld. Kč, které podniky získaly od zahraničních bank. (Zdroj: ČNB)

¹⁸ „Dříve uplatňovaná strategie transformace vedla k udržování konkurenční schopnosti liberalizující se české ekonomiky především defenzivní cestou, vytvářením ‚ochranných polštářů‘. Využívala k tomu nákladové (cenové) konkurence - nízkého kurzu měny a nízkých mezd a rovněž strukturálního sestupu produkce v obchodovatelném sektoru ekonomiky, zejména ve zpracovatelském průmyslu. Přejít k jednodušším výrobám (odvětvím) se projevoval v prvních letech transformace, později dochází k opětnému vzestupu podílu složitějších odvětví a výrob, ve kterých se vytváří výrazný ‚rozvojový pól‘ prosperujících, dynamicky expandujících podniků. Dosud je toho však ve značné míře dosahováno sestupem k jednodušším fázím výrobního procesu v těchto výrobcích. Tato cesta přizpůsobení – spolu s nezvládnutím institucionálních přeměn – byla nepřiměřeně nákladná a vedla k nestabilitě ekonomiky. Vytvářela setrvalé tendence k nerovnováze zahraničního obchodu nebo k potlačování ekonomického růstu makroekonomickou restriktivní politikou. Způsobila finanční krizi podstatné části podniků, ve kterých vznikl rozsáhlý ‚útlumový pól‘ ztrátových, ohrožených podniků, který ohrožuje i banky. Vytváří hrozbu nadměrného nevyužití ekonomického, pracovního a zejména kvalifikačního potenciálu ČR.“ (*Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*, kolektiv autorů podle zadání Rady vlády pro sociální a ekonomickou strategii, Praha 2001, str. 73). K problematice konkurenceschopnosti dosahované nízkými mzdami viz příloha na str. 70.

¹⁹ „Země, jimž se snažíme konkurovat, mají vesměs méně kvalifikovanou pracovní sílu, špatný vzdělávací systém, vysokou míru negramotnosti, nižší HDP na obyvatele, nízký index lidského rozvoje (souhrnný ukazatel sledovaný OSN, do něhož se promítají sociální, ekonomické a politické podmínky života v dané zemi) a nízké výdaje na výzkum a vývoj. Jejich vysokou kartou růstu konkurenceschopnosti je láce pracovní síly, nízké příspěvky zaměstnanců i zaměstnavatelů na sociální zabezpečení, absence norem bezpečnosti práce, nízký stupeň ochrany zaměstnanců zákonem, nízké zdanění zisku nebo ochota k jeho snižování.“ (*Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*, příloha 3, str. 4)

²⁰ Daniel Münich a Jan Švejnar, *Souvislosti hospodářského a společenského růstu*, Praha 2000, str. 11

²¹ v roce 1999 bylo na vzdělávací systém vynaloženo 4,5% HDP (ve vyspělých zemích 6% HDP); podniky v ČR na vzdělávání vydávají méně než 1% nákladů práce (v EU 1,6%); viz taktéž šetření v rámci této studie

skryté zdroje, čímž umožnil nenáročný život, avšak byl ukončen dříve, než se toto vyčerpání mohlo plně projevit. Je proto možné, že naše společnost necítila potřebu změny všech mechanismů tak naléhavě, jak situace vyžadovala. Absence cíle, jenž bychom považovali z hlediska důvěry v sebe za dosažitelný, torpéduje horizontální spolupráci potřebnou mj. v oblasti lidských zdrojů. Problém je patrnější při srovnání se státy (regiony), obecně považovanými za úspěšné, např. Irskem nebo Walesem: hybnou silou aktivit je zde široká snaha zlepšit společnou situaci, vytvářející ovzduší důvěry a spolupráce (až jistého „spiklenectví“.) S ohledem na stručnost zmíněné domněnky nedokladujeme; pouze dodejme, že přibližně poslední dva roky ve společnosti přibývá přesvědčení, že uvedené mechanismy *bude* nutné (nevyhnutelné) změnit a že to nebude možné bez velkého úsilí. Tomu odpovídá zvýšená aktivita, popsaná v příloze na str. 201 a zabývající se identifikací struktur, jež by mohly být využity při dynamizaci podnikového vzdělávání.

5.1.2.1. Konkurenceschopnost ČR²²

Šetření za rok 2000 konstatovalo v případě ČR následující největší přednosti:

<i>pořadí v rámci 47 zemí</i>	
1	investice do telekomunikací
3	podíl příjmů z turistického ruchu na HDP
3	růst přílivu přímých zahraničních investic
4	index životních nákladů v hlavním městě
5	negramotnost
7	bilance obchodních služeb
7	podíl exportu obchodních služeb na HDP
7	podíl vnitřního státního dluhu na HDP
7	průmyslové vyjednávání (počet ztracených pracovních příležitostí na 1000 obyv.)
8	podíl zahraničního státního dluhu na HDP
9	podíl exportu na HDP
9	relace zahraničního obchodu k HDP
9	státní výdaje na konečnou spotřebu
9	vybrané daně z kapitálu a vlastnictví jako procento z HDP
11	počet žáků na jednoho učitele na střední škole
13	věda a vzdělání
14	náklady na elektrickou energii pro průmyslové klienty
15	podíl zaměstnaného obyvatelstva z celkové populace
19	podíl žen na celkovém objemu pracovních sil
21	podíl studentů příslušných věkových skupin na středních školách

... a následující největší bariéry²³:

<i>pořadí v rámci 47 zemí</i>	
29	nízký podíl osob ve věku 17 – 34 let studujících na vysokých školách
42	vysoký podíl povinného příspěvku na sociální zabezpečení na HDP na obyvatele
44	horší relace mezi růstem zaměstnanosti a růstem objemu ekon. aktivního obyvatelstva
45	právní regulace finančních institucí
46	energeticky náročný růst HDP
47	dostatek zkušených manažerů
47	finanční zdraví společností působících v ČR
47	kvalita procesního managementu
47	mezinárodní zkušenosti managementu
47	neetické praktiky v podnicích
47	neschopnost představenstev a dozorčích rad zabránit nesprávným praktikám
47	neuspokojivá péče managementu o hodnotu majetku akcionářů
47	nízká důvěra veřejnosti ve vedení společností
47	nízký podíl kapitálového trhu na financování společností
47	práva a povinnosti akcionářů
47	rušení pracovišť výzkumu a vývoje
47	sociální odpovědnost podnikatelů

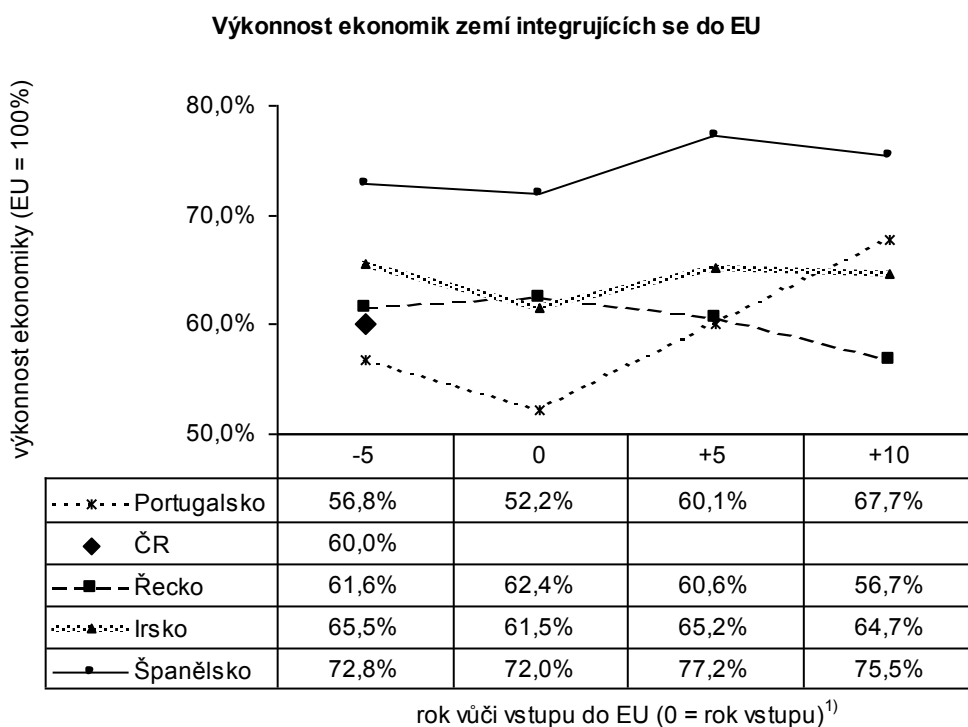
²² International Institute for Management (IMD), Lausanne, Switzerland

²³ zpracováno s využitím studie *Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*, kolektiv autorů podle zadání Rady vlády pro sociální a ekonomickou strategii, Praha 2001

5.1.2.2. Produktivita práce ČR

Studie *Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*²⁴ shrnuje faktory zaostávání produktivity práce v ČR (jako dlouhodobého základu konkurenceschopnosti ekonomiky), zejména:

- nízký HDP v paritě kupní síly na obyvatele:



¹⁾ vzhledem k tomu, že rok vstupu ČR do EU není znám, jedná se jen o velmi nepřesné srovnání

Pramen: MMF

- nízký stupeň materializace poznatků rozvoje vědy a techniky ve výrobku
- relativně nízké vývozní ceny výrobků z ČR (na nichž se podílí nedůvěra spotřebitelů EU k výrobkům z bývalého východního bloku i netržně stanovené „vnitrokoncernové“ realizační ceny v rámci mezinárodních koncernů, např. při vývozu produktů nebo komponentů z ČR a obdobně při jejich dovozu do ČR)

Produktivita je velmi diferencována v rámci odvětví: produktivita zemědělství ČR je srovnatelná s německou, v případě průmyslu je poloviční. Diferenciace produktivity (v rámci průmyslu ještě výraznější) nemůže být vyrovnána nákladovou diferenciací (jež je méně pružná), a proto se promítá i do diferenciací rentability: „Středně vyspělá země – jako je ČR – má nízkou rentabilitu na jedné straně např. v mnoha strojírenských výrobcích, protože zde zaostáváme v úrovni

²⁴ *Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*, Praha 2001, str. 59nn. Studii zpracoval kolektiv autorů podle zadání Rady vlády pro sociální a ekonomickou strategii; užší autorský tým tvořili: Ing. Martin Fassmann, Ing. Eva Klvačová, CSc., Ing. Miloš Pick, CSc., Ing. Jaroslav Ungerman, CSc., Ing. Růžena Vintrová, DrSc.

produktivity za vyspělým světem. Na druhé straně má nízkou rentabilitu např. v textilním, oděvním a kožedělném průmyslu (navzdory menšímu zaostávání produktivity), protože zde svou úrovní mezd převyšuje nevyspělé země. Relativně nejvyšší rentabilitu (nejnižší jednotkové náklady) má v těžkých, kapitálově, surovinově, energeticky a ekologicky náročných, ale jen středně složitých výroбах (např. v ocelářském, cementářském a v “těžkém” chemickém průmyslu).²⁵

Specifická je situace podniků se zahraniční účastí. Na tržbách zpracovatelského průmyslu se v roce 1998 podílely 31,5% (ve Slovinsku 24,4%, v Polsku 40% a v Maďarsku 70%). Jejich dopad na horizontální specializaci (oborovou) výroby a obchodu ČR a na vertikální (vnitrooborovou) specializaci ČR je prozatím protikladný: „Svou horizontální, oborovou specializací častěji na složitější výroby přispívají k překonání strukturálního sestupu k jednodušším výrobám. Mají výrazně vyšší produktivitu, rentabilitu a exportní výkonnost než ostatní podniky. Proto zpravidla přispívají ke zvýšení produktivity a rentability více na horním pólu sofistikovanosti výrob, resp. oborů. Pomáhají tak překonávat polarizaci dosavadního výrazného zaostávání. Svou vertikální specializaci však tyto podniky zaměřují ve značné míře do jednodušších fází výrobního procesu, a to ještě výrazněji než ostatní tuzemské podniky. To má několik nepříznivých důsledků. Hluboká, ale nerovná vertikální specializace – spojená s nadprůměrně vysokými a přitom výrazně dražšími dovozy než vývozy – ve svých důsledcích vede k vysoké dovozní náročnosti výroby a vývozu. Takový vývoz má nízkou tuzemskou přidanou hodnotu, takže navzdory vysoké exportní výkonnosti se jeho vysoká dovozní náročnost stává dalším ohniskem nerovnováhy zahraničního obchodu. Kromě toho specializace tohoto typu oslabuje poptávku po kvalifikované pracovní síle a vede k nevyužití naší hlavní komparativní výhody, kvalifikačního potenciálu. Nadto vzniká riziko, že po budoucím zvýšení mzdových hladin v ČR by zahraniční kapitál ztratil zájem o své tuzemské filiálky s jednoduchými výrobami a „přestěhoval“ by je do „levnějších“ zemí.“²⁶

Srovnání hodinových nákladů práce v ČR a SRN je ovlivněno především oslabením kursu domácí měny (poměr parity kupní síly koruny vůči jejímu kursu činil v roce 1990 5,2 násobek v poměru k DEM, v roce 1999 stále ještě 2,7 násobek.) Reálná úroveň hodinových nákladů práce v ČR (mzdových i ostatních mimomzdových náhrad práce v paritě kupní síly měny) je stále nižší než úroveň hodinové produktivity práce. V roce 1999 dosahovaly hodinové náklady práce 42% úrovně SRN a hodinová produktivita práce 45% úrovně SRN.

Studie konstatuje, že „k překonávání uvedených nestandardních handicapů produktivity, vyvolaných nedokonalostí a nerovným oceněním produktů (tzv. „necenovými“ faktory) jsou standardní (cenové, resp. nákladové) nástroje plošné makroekonomické politiky (stlačování cenových a mzdových hladin) příliš nákladné a málo účinné. Dekáda zkušeností z dosavadního průběhu transformace české ekonomiky navíc prokazuje, že další mzdově úsporný vývoj v poměru k produktivitě nelze dlouhodobě udržet stlačováním reálné mzdy, ale zvyšováním produktivity, aby nedošlo k opětovnému oslabení nákladové konkurenční způsobilosti ještě větší části hospodářského potenciálu ČR, jak k tomu došlo ve východním Německu.“²⁷ Nízká úroveň mezd a kursu měny, způsobená mj. zaostáváním produktivity, může vést k další nerovnováze zahraničního obchodu a běžného účtu platební bilance ČR a může rovněž vést k vyšší inflaci během přistupování k EU.

²⁵ *tamt.*, str. 64

²⁶ *tamt.*, str. 68

²⁷ *tamt.*, str. 71

5.2. Přílohy ke kapitole 2

5.2.1. Vybraná statistická šetření

5.2.1.1. Průzkum dalšího odborného vzdělávání

V zemích EU byla zahájena statistická šetření problematiky dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců již před několika lety. První šetření bylo provedeno v roce 1994 ve dvanácti členských zemích, dalšího šetření (CVTS 2) za referenční období roku 1999 se spolu s patnácti zeměmi EU zúčastnila i ČR. V našich podmínkách je toto šetření označováno jako VZ 1-99. Koordinátorem a organizátorem celé akce byl Eurostat – statistický úřad EU. Ve spolupráci se statistickými úřady zemí, zapojených do šetření, stanovil metodiku a harmonogram prací. Nejdůležitějším požadavkem bylo zajistit srovnatelnost výsledků, získaných různými zeměmi. V ČR se na přípravě tohoto šetření podílely kromě ČSÚ také instituce, které působí v oblasti dalšího odborného vzdělávání. Jednalo se konkrétně o Národní koordinační jednotku programu Leonardo da Vinci, Národní vzdělávací fond a některá ministerstva.

Výběrový soubor pro toto šetření byl s ohledem na rozsah české ekonomiky zvolen **o velikosti 7000 respondentů**. Jednalo se o podniky s 10 a více zaměstnanci, působící ve všech odvětvích, kromě zemědělství, lesnictví, státní správy, školství, zdravotnictví a neziskových organizací. U podniků s 250 a více zaměstnanci proběhlo šetření formou interview, u ostatních podniků se šetření uskutečnilo poštovní formou. Pro šetření byl použit dotazník, který na jedenácti stranách zahrnoval jak kvantitativní, tak kvalitativní otázky. Míra návratnosti dosáhla až 70%, což je jedna z nejvyšších úrovní v rámci skupiny zemí, které byly do šetření zapojeny. Důvodem této velké návratnosti je i skutečnost, že šetření bylo v souladu se zákonem č. 89/1995 Sb. O státní statistické službě pro vybrané respondenty povinné. Příprava tohoto šetření započala již na konci roku 1999, na začátku a v první polovině roku 2000 proběhla mediální kampaň, byl proveden nábor tazatelů a rozeslání dotazníků. Od září 2000 probíhalo zpracování získaných dat a na začátku roku 2001 byly Eurostatu dodány první výsledky. K uvolnění dat na národní i mezinárodní úrovni došlo v červenci 2001.

Šetření prokázalo, že **v roce 1999 poskytovaly další odborné vzdělávání svým zaměstnancům více než dvě třetiny podniků**. Jednalo se zejména o výuku cizích jazyků, využití výpočetní techniky a o kurzy a školení vztahující se k činnosti podniku. Podněty, které vedly ke vzdělávání zaměstnanců byly v zásadě dvojího druhu. Ty první vycházely z požadavků kladených různými předpisy na určité profese a jednalo se většinou o školení, jejichž cílem bylo zabezpečit jak ochranu zaměstnanců při práci, tak i ochranu zájmů spotřebitelů, odběratelů aj. z hlediska určité standardní kvality zboží a služeb. Druhé podněty byly většinou vyvolány potřebami technicko-ekonomického vývoje. Podle výsledků šetření skoro 30% podniků zavedlo v roce 1999 technické zlepšení svých výrobků nebo služeb, 29% podniků uplatnilo nové technologické postupy a 23% podniků prošlo velkými organizačními změnami. Jako určitý problém se jeví výše finančních prostředků věnovaných na vzdělávání zaměstnanců, která dosahuje v průměru 1,1% úplných nákladů práce. U největších podniků se jedná až o 1,6%. Je možné předpokládat, že v podmínkách tvrdé konkurence na trhu budou vzdělávání pro své zaměstnance zabezpečovat spíše ty podniky, které se nachází na vzestupné cestě svého vývoje a mají proto dost motivace i finančních prostředků.

Podle dosažených výsledků šetření měla velký vliv na úroveň vzdělávání zaměstnanců velikost podniku a také druh ekonomické činnosti. Formy dalšího odborného vzdělávání byly v rámci šetření rozděleny na kurzy dalšího odborného vzdělávání a na jiné vzdělávací a instruktážní akce. Za kurzy je možné považovat akce určené k odbornému vzdělávání a výcviku, které mohou být interní i externí. Z odvětvového pohledu byly tyto kurzy dalšího odborného vzdělávání

organizovány nejvíce v podnicích výroby dopravních prostředků a nejméně v podnicích, působících v oblasti pohostinství a ubytování. Z celkového počtu podniků pořádalo tyto kursy 59% podniků a z celkového počtu zaměstnanců zahrnutých do šetření se jich zúčastnilo 41% zaměstnanců (v nejmenších podnicích 21%, v největších téměř 54%). V průměru se kursů zúčastnil každý třetí zaměstnanec. Z hlediska vybraných skupin zaměstnanců se nejvíce pozornosti věnovalo mladým zaměstnancům (do 25 let), ale také starším zaměstnancům (nad 50 let). Podstatnou část vzdělávacích kursů si podniky zajišťovaly vlastními silami (50,6%). Z externích poskytovatelů vzdělávacích kursů převažovaly soukromé vzdělávací instituce (44%), dále pak veřejné vzdělávací instituce (24%) a nakonec dodavatelé, kteří poskytují školení v rámci dodávky složitějšího zařízení (12%). Z výsledků šetření je možné vysledovat, že malé podniky dávaly přednost více veřejným institucím, odborovým svazům nebo profesním sdružením a naopak velké podniky preferovaly soukromé vzdělávací instituce. Výše celkových prostředků vynaložených na kursy vzdělávání zaměstnanců v roce 1999 dosáhla 5,09mld.Kč. Z celkových veřejných výdajů v oblasti předškolního a školního vzdělávání (86,8mld.Kč) představuje tato částka necelých 5,9%.

Mezi jiné formy vzdělávání byly zařazeny účasti na konferencích, přednáškách, ale také sebevzdělávání formou dálkového studia. Účast na těchto jiných formách vzdělávání umožňovaly nejvíce podniky peněžnictví a pojišťovnictví.

Jako pozitivní se jeví skutečnost, že roste počet podniků, které pravidelně hodnotí potřeby vzdělávání svých zaměstnanců (více než 40%). Na druhou stranu jen málo podniků zabezpečovalo vzdělávání na základě předem připraveného plánu (22%) a má pro vzdělávací akce vyčleněn vlastní rozpočet (necelých 15%).

Vzdělávání svých zaměstnanců nezabezpečovala v roce 1999 podle šetření jedna třetina podniků a vzdělávání svých pracovníků neprováděly zejména menší podniky. Hlavním důvodem byl dostatek kvalifikovaných pracovníků v podniku nebo na trhu práce, finanční náročnost vzdělávacích programů byla v hodnocení až na třetím místě. Nicméně i tak představují finanční náklady při chybějící podpoře nástroji finanční a daňové politiky jednu z největších překážek rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Ze závěrů ČSÚ však vyplývá, že vzdělávání zaměstnanců je v našich podnicích věnováno stále více pozornosti.

K porovnání výsledků šetření za ČR se zeměmi EU v tuto chvíli schází výsledky šetření za země EU a jsou k dispozici jen výsledky šetření z roku 1994. Z těchto porovnání je možné zjistit, že rozsah a intenzita vzdělávání podléhají stejným zákonitostem, a to jak z pohledu odvětvové činnosti, tak i velikosti podniku. Jako příklad určité odlišnosti mezi ČR a zeměmi EU lze uvést, že v zemích EU byl vyšší podíl finančních prostředků vynaložených na vzdělávání zaměstnanců (1,6% oproti 1,1% v ČR). Podniků, které systematicky připravovaly vzdělávání svých zaměstnanců bylo 28% (v ČR v roce 1999 22%) a těch co zpracovávaly rozpočet vzdělávání bylo 24% (v ČR v roce 1999 15%). V zemích EU bylo také více věnováno času na jednoho účastníka kursu (v průměru 45 hodin ve srovnání s 25 hodinami v ČR) a vyšší také byla intenzita vzdělávání měřená počtem hodin strávených na kurzech na 1000 zaměstnanců (asi o 25%). Více kursů bylo také zajišťováno interně (53,5%). Podrobnější srovnání výsledků šetření za rok 1999 připravuje Eurostat na závěr toho roku nebo začátek roku příštího.

5.2.1.2. Audit kvalifikací v regionu Severozápad

Národní observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce (součást Národního vzdělávacího fondu) se v tomto roce účastní mezinárodního projektu iniciovaného Evropskou vzdělávací nadací v Turíně, zaměřeného na audit kvalifikací. Do projektu je rovněž zapojeno Polsko, Maďarsko, Estonsko a Litva. Obdobné šetření proběhlo v regionech Velké Británie. Cílem šetření je zjistit požadavky na kvalifikace a dovednosti v podnicích Karlovarského a Ústeckého kraje (tj. v regionu NUTS II Severozápad.)

Statistické šetření (sestavující z dotazníkového šetření a ústních pohovorů) proběhlo ve 2. čtvrtletí 2000, analýza získaných dat ve 3. čtvrtletí (nebyla k datu odevzdání zprávy dokončena.). Projekt probíhá pod patronací Ministerstva práce a sociálních věcí.

5.2.1.2.1. Metodika šetření²⁸

Hlavním nástrojem získání informací byl rozsáhlý dotazníkový průzkum v podnicích v regionu Severozápad ČR (Karlovarský a Ústecký kraje). Průzkum byl realizován přes síť deseti úřadů práce tohoto regionu formou pohovoru. Dotazník byl založen na britské metodice vyvinuté firmou Pion Economics, která byla použita v rámci auditu kvalifikací v regionu Severozápadní Anglie. Dotazník byl částečně přizpůsoben českým podmínkám. Šetření proběhlo v 155 podnicích v 5 vybraných hospodářských odvětvích: v podnicích chemického průmyslu, v informačních technologiích a telekomunikacích, v energetice, v podnicích vyrábějících sklo, porcelán a keramiku a v podnicích zaměřených na ochranu životního prostředí.

Dotazník zejména byl zaměřen na následující oblasti:

- pracovní síla a procesy změn
- fluktuace zaměstnanců
- kvalifikace a nábor
- aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků
- nedostatek kvalifikací a dovedností
- podnikatelské prostředí.

Analýza výsledků šetření byla doprovázena sociálně-ekonomickou analýzou regionu na základě údajů ČSÚ (vč. šetření EUROSTATu CVTS 2), MPO, ČNB, krajů aj.

Dále proběhla konfrontace názorů z dotazníkového šetření a doplnění informací ve „fokusních“ skupinách, t.j. v tematických diskusích s odborníky z oboru, tazatele z úřadů práce, zástupce podniků apod. na základě předem formulovaných otázek a navržených dat pro ověření.

5.2.1.2.2. Vybrané výsledky šetření

- Rysy **situace v regionu**: nepříznivě nízké zastoupení kvalifikovanějších a naopak vyšší zastoupení méně kvalifikovaných skupin oproti průměru ČR; podprůměrná míra

²⁸ Text následujících 2 podkapitol byl poskytnut Národní observatoří pro odborné vzdělávání při Národním vzdělávacím fondu; úplnou informaci o výsledcích šetření lze nalézt na www.nvf.cz/observatory/cz/vystupy_cz.htm

podnikatelské aktivity; horší pozice regionu z hlediska míry participace zaměstnanců na vzdělávání, a to zvláště v menších podnicích; horší pozice regionu z hlediska rozsahu poskytovaného vzdělávání v podnicích

- **Dovednosti, kvalifikace a jejich nedostatky:** Většina podniků uvádí zvýšení požadavků na pracovní sílu a tento trend je předpokládán i do budoucna, současně převažuje spokojenost s její kvalitou oproti konkurenci. Pouze necelá třetina podniků považuje nedostatečné kvalifikace, respektive dovednosti za problém, většina z nich nepředpokládá výraznější změnu v budoucnu. Hodnocení dovedností pracovníků provádí většina podniků a většina je rovněž pokládá za významné pro konkurenceschopnost. Jen část podniků (38%) využívá vnějších informačních a konzultačních služeb pro hodnocení/plánování vlastních kvalifikačních potřeb.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků:** Vzdělávání zajišťují pro své zaměstnance necelé dvě třetiny podniků, opět v návaznosti na růst produktivity a tím i silněji pocítované kvalifikační potřeby. Vzdělávání zahrnuje většinou skupiny s již vyšší úrovní kvalifikace (46% podniků poskytuje vzdělávání kategorii vedoucích a duševních pracovníků), u méně kvalifikovaných je jeho rozsah nízký (pouze 28% podniků školí pracovníky obsluhy strojů a řemeslné profese), krátkodobý a charakter méně systematický. Efekty vzdělávání hodnotí méně podniků, než je realizuje.
- Pouze v malé části podniků mají **vzdělávací aktivity plánovitý charakter**: 54% podniků hodnotí potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání, 35% má plán vzdělávání, 26% podniků má programy rozvoje managementu, 32% podniků má vyčleněny prostředky na vzdělávání. Ve 42% podniků existuje osoba odpovědná za vzdělávání, pouze 4% těchto pracovníků věnují problematice více než polovinu pracovní doby, 36% méně. Školící zařízení, respektive přístup k němu má 10% podniků. Vzdělávací aktivity tedy spíše reagují na stávající, aktuálně pocítované kvalifikační potřeby. V souhrnu je však kvalifikační nabídka považována za dostatečnou, respektive řešitelnou bez větších obtíží. Odtud pramení i velmi omezená očekávání firem vůči vnější podpoře, kdy většina nepovažuje současnou situaci za problém a hodnotí ji jako vyhovující.
- **Vzdělávání zajišťuje pro své zaměstnance** 61% podniků. Z hlediska odvětví a velikosti jde především o velké podniky z oblasti spojů, energetiky a chemie. Roli hraje i rostoucí produktivita práce a s ní spojená očekávaná potřeba kvalifikované pracovní síly. Program vzdělávání pro čerstvé absolventy vysokých škol zajišťuje pouze 10% podniků.
- **Externí vzdělávací instituce:** Z externích institucí jsou pro vzdělávání pracovníků využívána především soukromá vzdělávací zařízení (44% podniků), vysoké školy (16%), odvětvová zařízení (14%).
- **Kvalifikační nerovnováhy:** Výraznější kvalifikační nesoulady mezi potřebami firem a stávající nabídkou by se pravděpodobně objevily v případě silnějšího rozvoje znalostně a technologicky náročnějších aktivit. Takové tendence však vzhledem ke stávající struktuře regionální ekonomiky nejsou dosud patrné (a spíše nepravděpodobné i v blízké budoucnosti). Kontextová analýza i terénní šetření tak spíše naznačují převažující (a přetrvávající) stav rovnováhy při nízkých kvalifikacích.

Výstupy projektu mají sloužit jako podklad pro programování rozvoje lidských zdrojů v regionu Severozápad a tím zajištění čerpání národních a evropských prostředků v souladu s potřebami a ve prospěch konkurenceschopnosti podniků a regionu celkem.

5.2.1.3. Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce

V prvním pololetí t. r. byl dokončen projekt «*LABouratory* pravidelné předvídání kvalifikačních potřeb: srovnávací analýza, vypracování a aplikace metodologie», vedený Observatoří pro odborné vzdělávání a trh práce. Výstupy projektu nebyly k datu odevzdání dílčí zprávy publikovány.

V rámci projektu byla navržena **metodologie pětiletých prognóz aplikovatelná v prostředí ČR**. Metodologie se skládá z kvantitativního matematického modelu a kvalitativní části. Matematický model, který vyžaduje značné množství strukturovaných statistických dat o pracovní síle, trhu práce, data ze školství, demografie a to v delších časových řadách, je použitelný v současné době pouze pro celorepublikové prognózy a jeho výsledky mají dosud jeho omezenou vypovídací schopnost. Kvalitativní metodologie, zahrnující škálu šetření a expertních diskusí s následným analytickým zpracováním tzv. měkkých dat, poskytuje detailnější pohled na budoucí kvalifikační potřeby zvoleného regionu, sektoru nebo odvětví.

5.2.2. Dotazníkové šetření

5.2.2.1. Dotazník

Pokyny pro vyplnění dotazníku

V případě potřeby označte více odpovědí současně.

Šetření se týká skutečností roku 2000.

Do vzdělávání (vzdělávacích aktivit) nezahrnujte, prosím, ze zákona povinné obnovovací, bezpečnostní apod. zkoušky.

1. Základní informace o podniku

1.1. Váš podnik má:

- a) méně než 50 zaměstnanců
- b) 50 až 249 zaměstnanců
- c) 250 a více zaměstnanců

1.2. Jaká je převažující ekonomická činnost Vašeho podniku:

- a) Dobývání nerostných surovin
- b) Zpracovatelský průmysl
- c) Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody
- d) Stavebnictví
- e) Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží
- f) Pohostinství a ubytování
- g) Doprava, skladování, pošty a telekomunikace
- h) Peněžnictví a pojišťovnictví
- i) Činnosti v oblasti nemovitostí, pronajímání movitostí, služby pro podniky, výzkum a vývoj
- j) Jiná - uveďte:

1.3. V jakém z uvedených typů okresů se Váš podnik nachází:

- a) Okres vykazující výrazný hospodářský růst
- b) Strukturální postižený (převážně průmyslový) okres
- c) Hospodářsky slabý (převážně zemědělský) okres

1.4. Cílem podniku v roce 2000 bylo:

- a) Zvýšení kvality výrobků/služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků
- b) Zvýšení produktivity práce
- c) Snížení nákladů
- d) Jiné - uveďte:

1.5. Cestou k dosažení uvedených cílů byla:

- a) Uzavření strategické spolupráce, resp. akvizice apod.
- b) Reorganizace (příp. re-engineering) podniku
- c) Externí zadávání jiných než klíčových činností podniku (outsourcing)
- d) Omezení rozsahu výroby nebo poskytovaných služeb
- e) Jiné - uveďte:

2. Vzdělávací politika, útvar, organizační zajištění

2.1. Lidské zdroje (jejich kvalita, kvalifikační struktura apod.) byly v roce 2000 ve Vašem podniku zohledňovány:

- a) Při přípravě strategického plánu podniku (dlouhodobý plán odvíjející se od strategické vize podniku)
- b) Při přípravě operačního plánu podniku (plán řízení výroby/služeb)
- c) Ani v jednom z těchto případů
- d) Jiné - uveďte:

2.2. Vzdělávací strategií podniku bylo:

- a) Zajišťovat prohlubování kvalifikace (odborné vzdělávání) i rozvoj (vč. manažerského vzdělávání) svých pracovníků
- b) Zajišťovat prohlubování kvalifikace (odborné vzdělávání) svých pracovníků
- c) Zvýšit kvalitu produktů/služeb ve vztahu k zákazníkům
- d) Zavést kulturu týmové práce
- e) Jiné - uveďte:

2.3. Podnik měl pro účely vzdělávání:

- a) Samostatný útvar vzdělávání
- b) Jednoho nebo více vyčleněných specialistů na vzdělávání
- c) Odpovědnost za vzdělávání byla přenášena na pracovníky
- d) Jiné - uveďte:

2.4. Rozvoj způsobilostí pracovníků byl zajišťován zejména:

- a) Systémem povinných vzdělávacích kursů a školení
- b) Vytvořením dostatečného prostoru pro sebevzdělávání každého pracovníka
- c) Podporou neformální výměny zkušeností prostřednictvím vhodné organizace práce a podnikové kultury
- d) Jiné - uveďte:

3. Finanční zdroje

3.1. Uveďte, prosím, přibližné procento nákladů na vzdělávání vzhledem k veškerým mzdovým nákladům v roce 2000:

.....%

3.2. Vnější zdroje (např. dotace Úřadů práce na zaměstnaneckou rekvalifikaci nebo absolventskou praxi, programy Evropské unie apod.) pokrývaly v roce 2000 přibližně:

- a) 30 a více procent celkových nákladů na vzdělávání (uveďte, prosím, o jaké vnější zdroje se jednalo:)
- b) více než 0% a méně než 30% celkových nákladů na vzdělávání (uveďte, prosím, o jaké vnější zdroje se jednalo:)
- c) 0%

3.3. Pracovník zodpovědný za vzdělávání

- a) Měl podpisové právo k zajišťování vnějších finančních zdrojů na vzdělávání
- b) Měl významnější vliv na zajišťování vnějších finančních zdrojů na vzdělávání
- c) Nepředpokládal se ani jeden z uvedených přístupů
- d) Jiné - uveďte:

4. Lektori

4.1. Podnik pro účely vzdělávání v roce 2000 disponoval:

- a) Vzdělávacím střediskem vlastním nebo pronajatým
- b) Vlastními lektory
- c) Ani jedním z výše uvedeného
- d) Jiné - uveďte:

4.2. Agentur pro zajištění externích lektorů jste:

- a) Využívali, dokonce jsme jim poskytovali zpětnou vazbu co se týče kvality zprostředkovaných lektorů
- b) Využívali
- c) Nevyužívali
- d) Jiné - uveďte:

4.3.

	doplňování základního vzdělání	prohlubování kvalifikace (odborné vzdělávání)	personální rozvoj (vč. manažerského vzdělávání)
kvalita Vašich interních lektorů byla v případě uvedeného typu vzdělávání:	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká

4.4.

	doplňování základního vzdělání	prohlubování kvalifikace (odborné vzdělávání)	personální rozvoj (vč. manažerského vzdělávání)
kvalita v blízkém okolí dostupných externích lektorů, které využíváte, byla v případě uvedeného typu vzdělávání:	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká

5. Lidské zdroje

5.1.

důležitost napravo uvedených dovedností byla ve Vašem podniku v případě níže zmíněných kategorií pracovníků:	manažerské dovednosti	komunikační a interpersonální dovednosti	dovednosti týmové spolupráce	technické schopnosti	schopnosti týkající se informačních a komunikačních technologií	jazykové znalosti
vedoucí pracovníci	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká
specialisté, technici	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká
administrativní pracovníci	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká
ostatní (např. dělníci)	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká	a) vysoká b) střední c) nízká

5.2.

v jaké situaci byl Váš podnik pokud se týkalo níže uvedených kategorií pracovníků:	
vedoucí pracovníci	a) dostatek tohoto druhu pracovníků, jejich kvalita byla naší konkurenční výhodou b) dostatek tohoto druhu pracovníků c) nedostatek d) jiné:.....
specialisté, technici	a) dostatek tohoto druhu pracovníků, jejich kvalita byla naší konkurenční výhodou b) dostatek tohoto druhu pracovníků c) nedostatek d) jiné:.....
administrativní pracovníci	a) dostatek tohoto druhu pracovníků, jejich kvalita byla naší konkurenční výhodou b) dostatek tohoto druhu pracovníků c) nedostatek d) jiné:.....
ostatní (např. dělníci)	a) dostatek tohoto druhu pracovníků, jejich kvalita byla naší konkurenční výhodou b) dostatek tohoto druhu pracovníků c) nedostatek d) jiné:.....

5.3.

jak Váš podnik řešil nedostatek uvedených kategorií pracovníků:	
vedoucí pracovníci	a) úzkou spoluprací se vzdělávacími zařízeními (stipendia, odborné praxe) b) rekvalifikace disponibilní pracovní síly (vč. nezaměstnaných, vyjma absolventů) c) nabídkou nadprůměrných finančních podmínek d) jiné:.....
specialisté, technici	a) úzkou spoluprací se vzdělávacími zařízeními (stipendia, odborné praxe) b) rekvalifikace disponibilní pracovní síly (vč. nezaměstnaných, vyjma absolventů) c) nabídkou nadprůměrných finančních podmínek d) jiné:.....
administrativní pracovníci	a) úzkou spoluprací se vzdělávacími zařízeními (stipendia, odborné praxe) b) rekvalifikace disponibilní pracovní síly (vč. nezaměstnaných, vyjma absolventů) c) nabídkou nadprůměrných finančních podmínek d) jiné:.....
ostatní (např. dělníci)	a) úzkou spoluprací se vzdělávacími zařízeními (stipendia, odborné praxe) b) rekvalifikace disponibilní pracovní síly (vč. nezaměstnaných, vyjma absolventů) c) nabídkou nadprůměrných finančních podmínek d) jiné:.....

5.4.

V roce 2000 Váš podnik přijal:

- a) více než 20 nových pracovníků
- b) od 6 do 20 nových pracovníků
- c) od 1 do 5 nových pracovníků
- d) nepřijal žádné nové pracovníky

6. Legislativa

6.1. Které právní předpisy byly podle Vašeho názoru v roce 2000 bariérou podnikových vzdělávacích programů?

- a) Daňové předpisy
- b) Zákoník práce
- c) Zákon o zaměstnanosti a navazující předpisy (upravující státní podporu rekvalifikací, akreditaci vzdělávacích zařízení apod.)
- d) Žádné právní předpisy nebyly bariérou podnikových vzdělávacích programů
- e) Jiné - uveďte:

7. Informační systémy

7.1. Byly v roce 2000 činnosti spojené se zabezpečováním vzdělávacích aktivit podporovány informačně-technickým systémem?

- a) Ano, zcela
- b) Ano, částečně
- c) Ne
- d) Jiné - uveďte:

8. Vzdělávání jako celek

8.1. Které faktory omezovaly rozsah nebo kvalitu vzdělávání v roce 2000 ve Vašem podniku?

- a) Nemožnost uvolnit pracovníky z jejich pracovních povinností
- b) Nedostatečná motivace pracovníků účastnit se vzdělávacích aktivit
- c) Nedostatek vhodných lektorů
- d) Riziko ztráty firemního know-how v případě odchodu pracovníka
- e) Náročnost organizace vzdělávání v podniku
- f) Omezené finanční zdroje
- g) Dostatečné způsobilosti pracovníků
- h) Jiné - uveďte:

9. Vzdělávání - Identifikace potřeb

9.1. Z jakých důvodů Váš podnik v roce 2000 vzdělával své pracovníky:

- a) Reorganizace podniku, obohacování a rozšiřování práce
- b) Zavedení nových produktů/služeb
- c) Zavedení nových technologií (nové výrobní procesy řízené počítačem, nové systémy řízení logistiky apod.)
- d) Zavedení systémů certifikace jakosti (např. ISO 9001)
- e) Zvýšení motivace pracovníků, posílení vztahu k firmě
- f) Nové právní předpisy (vč. předpisů očekávaných v rámci přijetí ČR do EU)
- g) Jiné - uveďte:

10. Vzdělávání - Realizace

10.1.

kolik dnů byl v průměru vzděláván (podle školených dovedností):	školení manažerských dovedností	školení komunikačních a interpersonálních dovedností	školení dovedností týmové spolupráce	školení technických schopností	školení schopností týkajících se informačních a komunikačních technologií	školení jazykových znalostí
vedoucí pracovník						
specialista, technik						
administrativní pracovník						
ostatní (např. dělník)						

10.2. Uveďte, kolik dnů byl v průměru vzděláván nově přijatý pracovník:

.....dnů

11. Vzdělávání - Vyhodnocování kvality a efektivity

11.1. Jak bylo v roce 2000 ve Vašem podniku načasováno vyhodnocování vzdělávacích programů?

- a) V průběhu a/nebo bezprostředně po skončení programu a určitou dobu (např. 6 měsíců) po skončení programu
- b) V průběhu a/nebo bezprostředně po skončení programu
- c) Ani v jednom z výše uvedených období
- d) Jiné - uveďte:

11.2. Podle jakých kritérií byly vzdělávací programy hodnoceny v případě uvedených typů školení:

školení manažerských dovedností	školení komunikačních a interpersonálních dovedností	školení dovedností týmové spolupráce	školení technických schopností	školení schopností týkajících se informačních a komunikačních technologií	školení jazykových znalostí
a) vyhodnocování stanovených výstupních cílů programu (zvýšení produktivity apod.)	a) (dtto)	a)	a)	a)	a)
b) vyhodnocování realizace programu (procento frekventantů, kteří program dokončili, byli sankčně vyřazeni apod.)	b) (dtto)	b)	b)	b)	b)
c) nebylo vyhodnocováno	c) (dtto)	c)	c)	c)	c)
d) jiné:	d) jiné:	d) jiné:	d) jiné:	d) jiné:	d) jiné:

11.3. Odborný a osobnostní rozvoj pracovníka měl vliv na jeho:

- a) Funkční postup (vč. obohacování a rozšiřování práce)
- b) Zvýšení platu a požitků
- c) Neměl podobný dopad
- d) Jiné - uveďte:

12. Základní informace o osobě vyplňující dotazník

12.1. Jaké je, prosím, Vaše funkční zařazení v podniku?

.....

12.2. Jakého směru je, prosím, Vaše vzdělání?

a) Humanitní

b) Ekonomické

c) Technické

d) Přírodovědné

e) Právnícké

f) Jiné - uveďte:

12.3. Jste: muž / žena

Děkujeme Vám za spolupráci.

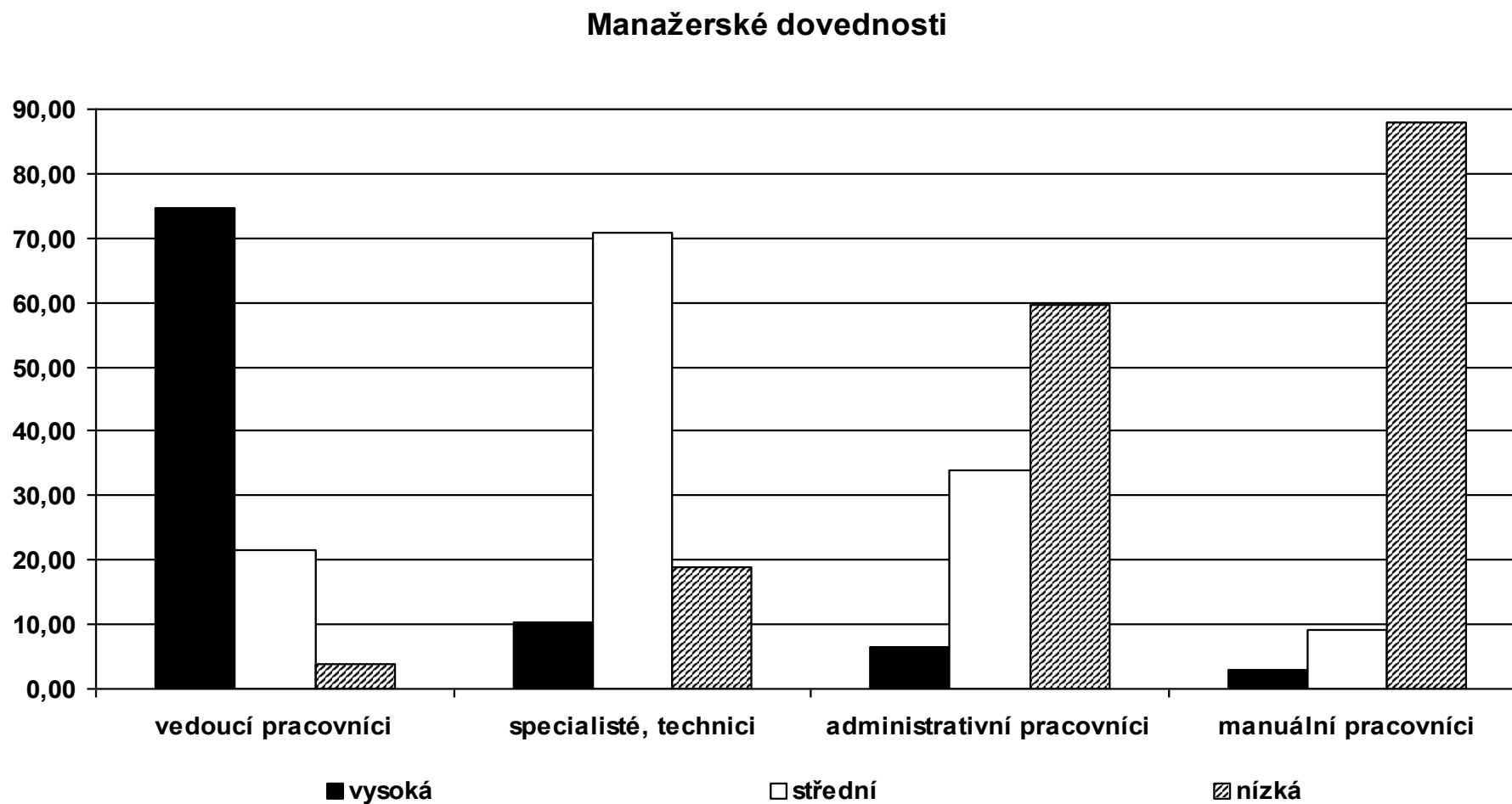
V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření využijte, prosím, kontaktu uvedeného na úvodní straně.

5.2.2.2. Grafická příloha k analýze dotazníků

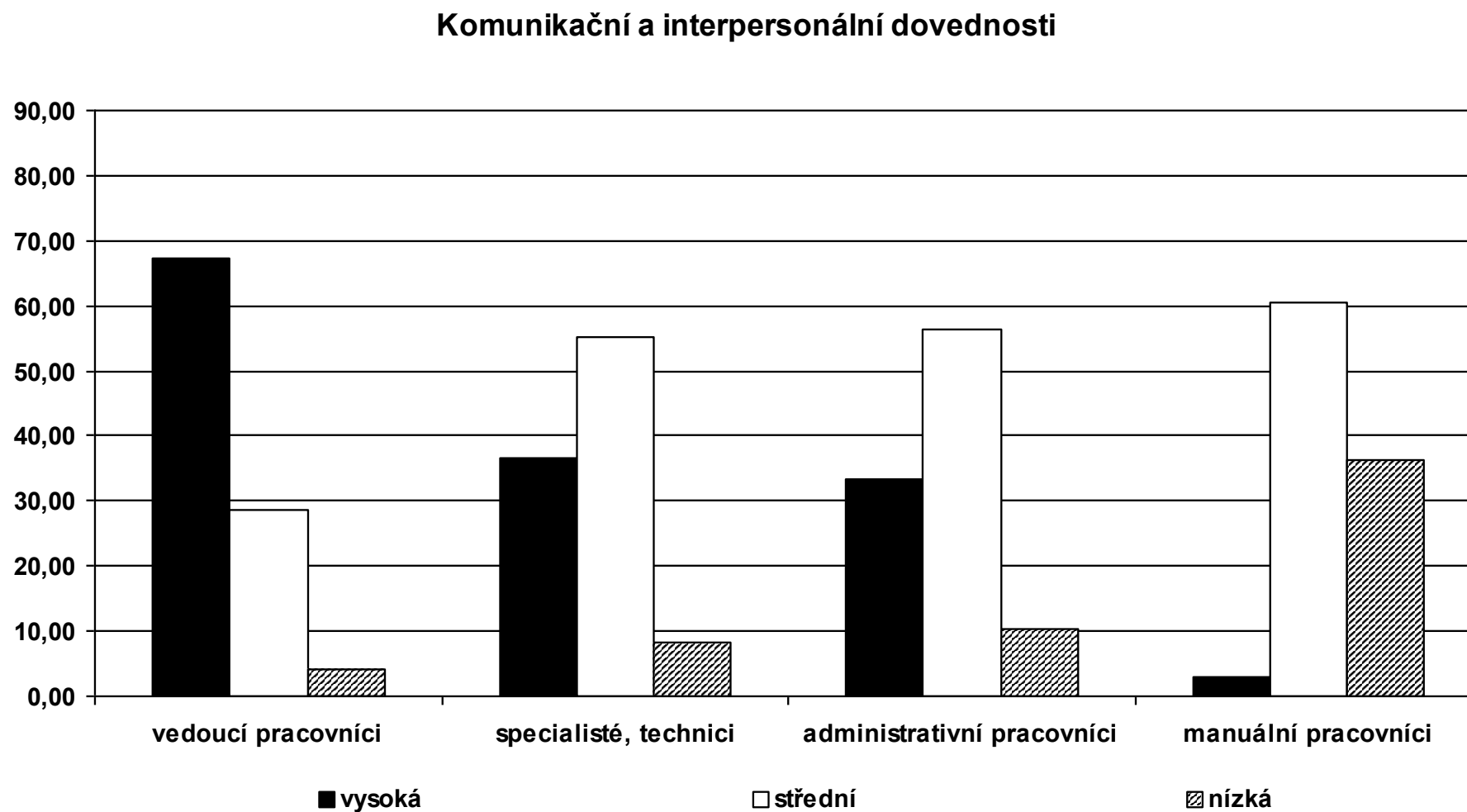
Seznam grafů

- | | |
|---------|---|
| Graf 1 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení manažerských dovedností u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 2 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení komunikační a interpersonálních dovedností u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 3 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení dovedností týmové spolupráce u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 4 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení technických schopností u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 5 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 6 | Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení jazykových znalostí u jednotlivých kategorií pracovníků |
| Graf 7 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení manažerských dovedností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |
| Graf 8 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení komunikačních a interpersonálních dovedností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |
| Graf 9 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení dovedností týmové spolupráce poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |
| Graf 10 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení technických schopností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |
| Graf 11 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |
| Graf 12 | Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení jazykových znalostí poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků |

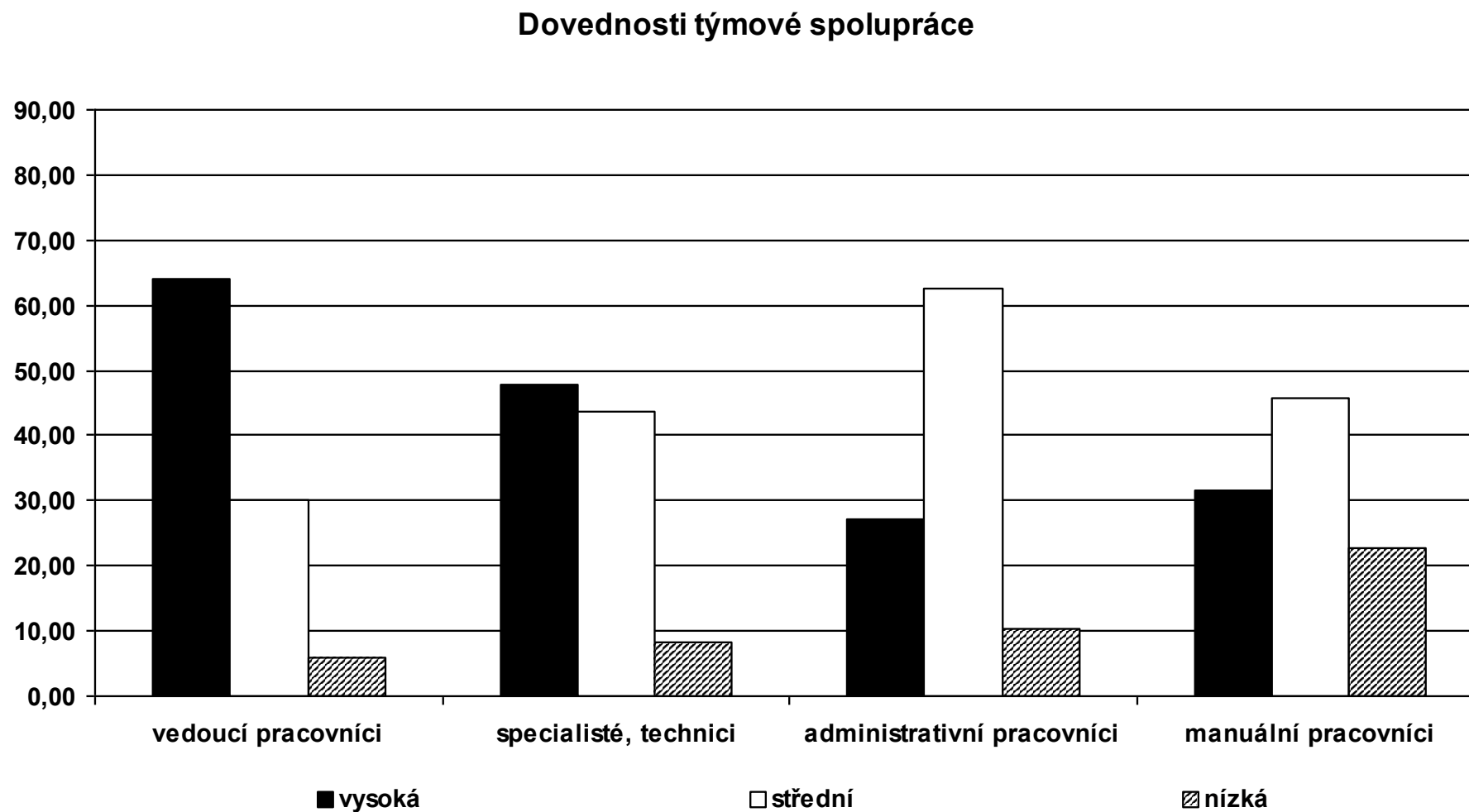
Graf 1 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení manažerských dovedností u jednotlivých kategorií pracovníků



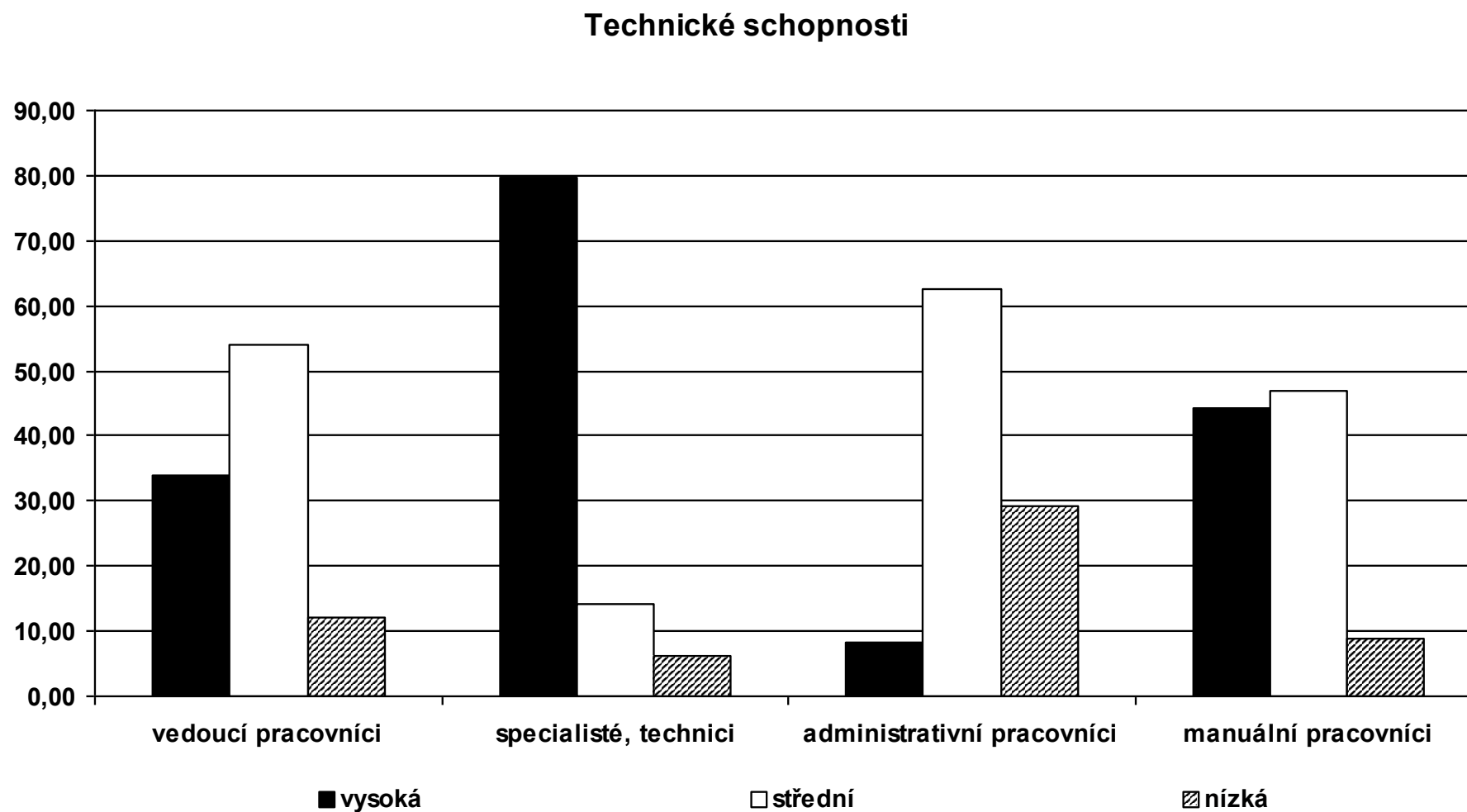
Graf 2 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení komunikační a interpersonálních dovedností u jednotlivých kategorií pracovníků



Graf 3 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení dovedností týmové spolupráce u jednotlivých kategorií pracovníků

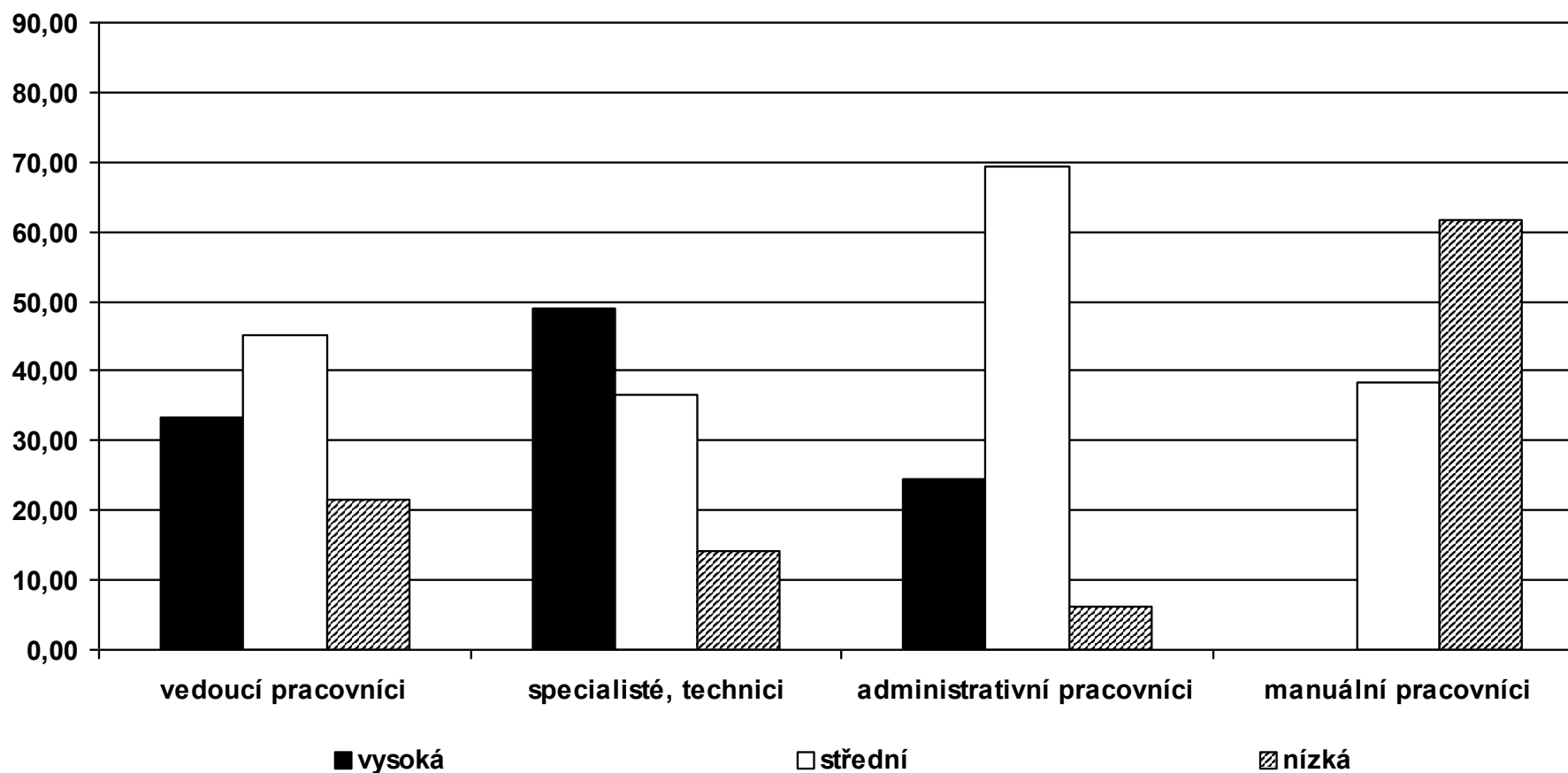


Graf 4 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení technických schopností u jednotlivých kategorií pracovníků

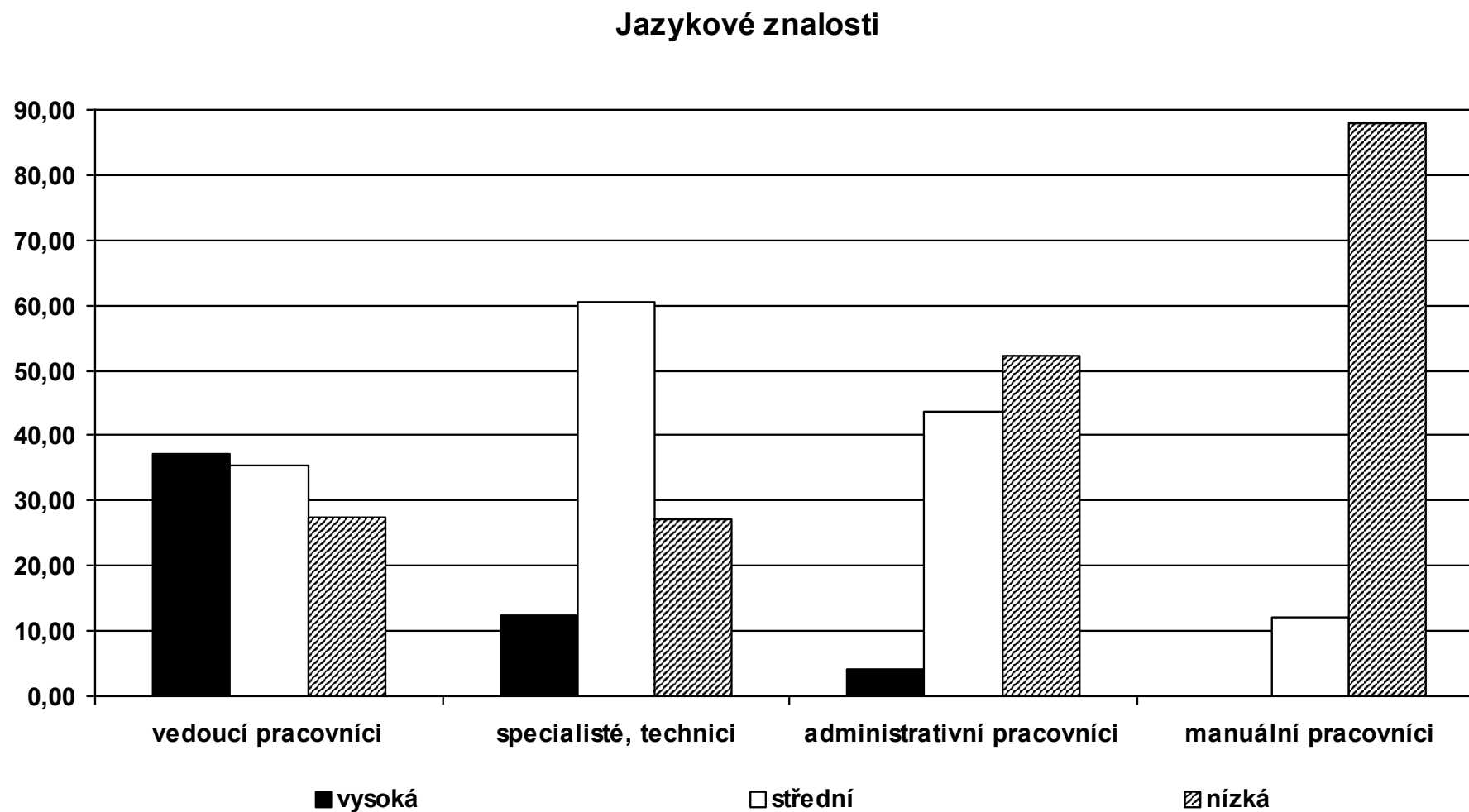


Graf 5 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií u jednotlivých kategorií pracovníků

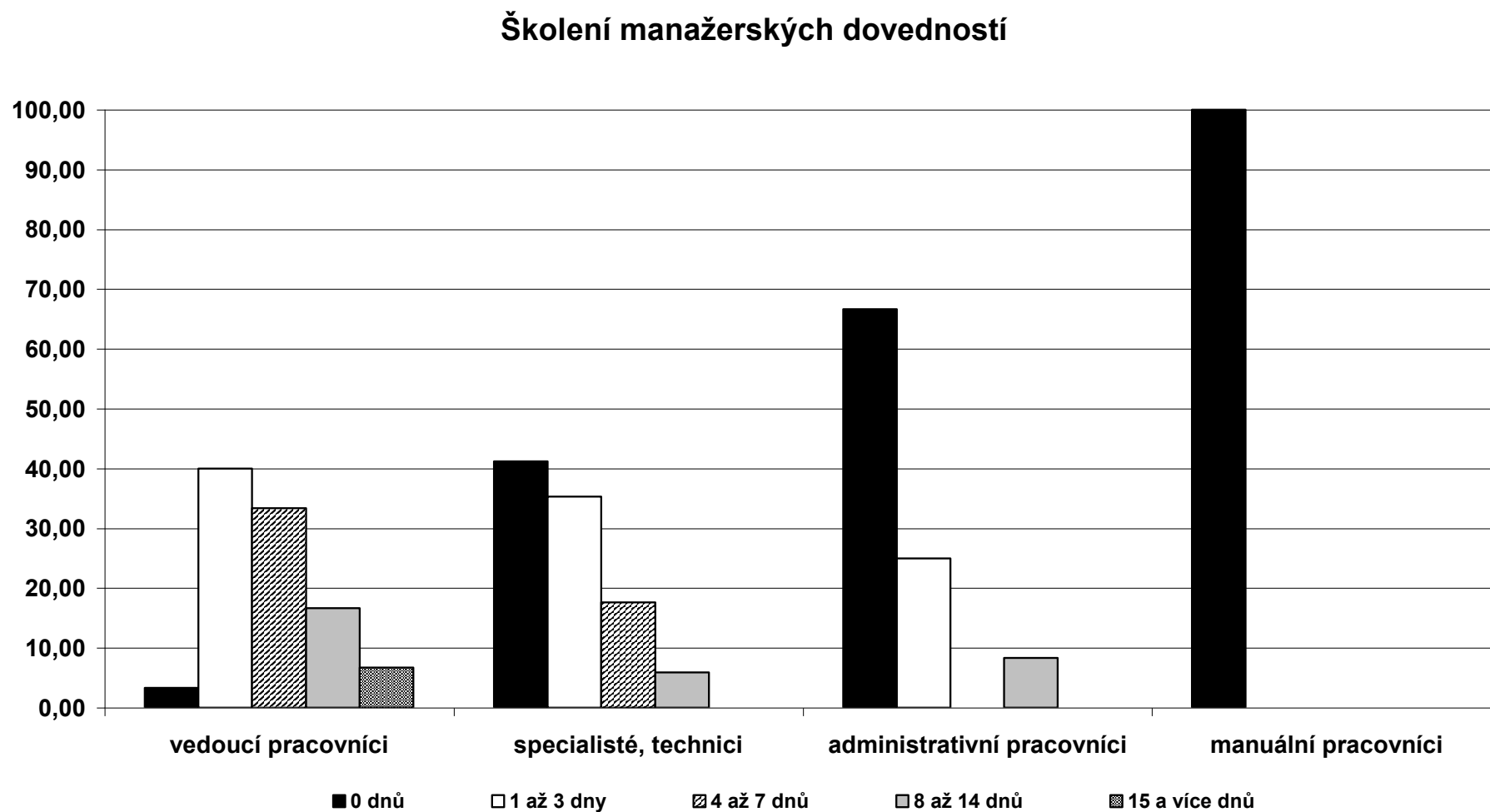
Schopnosti v oblasti informačních a komunikačních technologií



Graf 6 Podíl organizací (v %) podle důležitosti osvojení jazykových znalostí u jednotlivých kategorií pracovníků

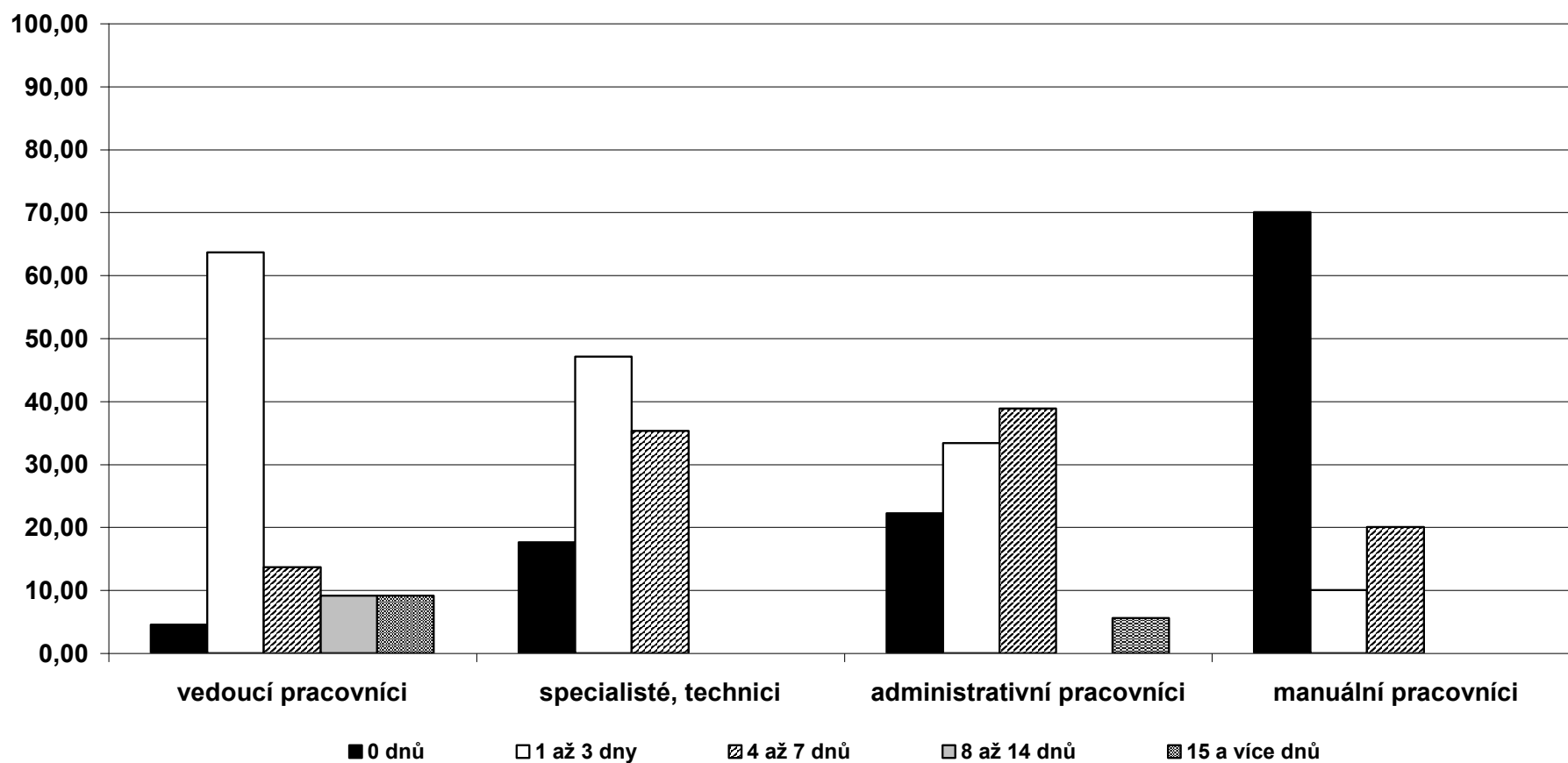


Graf 7 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení manažerských dovedností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků



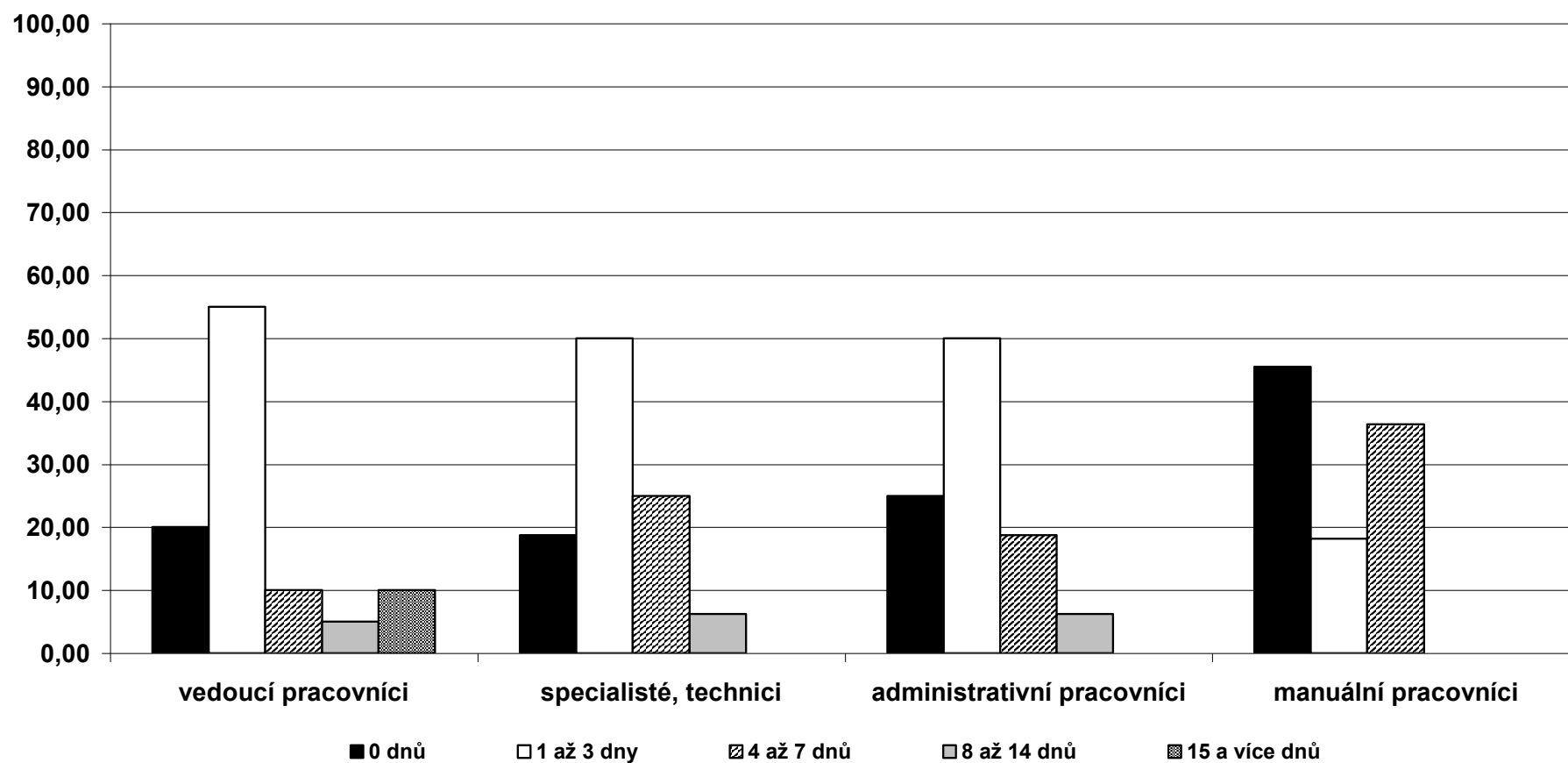
Graf 8 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení komunikačních a interpersonálních dovedností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků

Školení komunikačních a interpesonálních dovedností



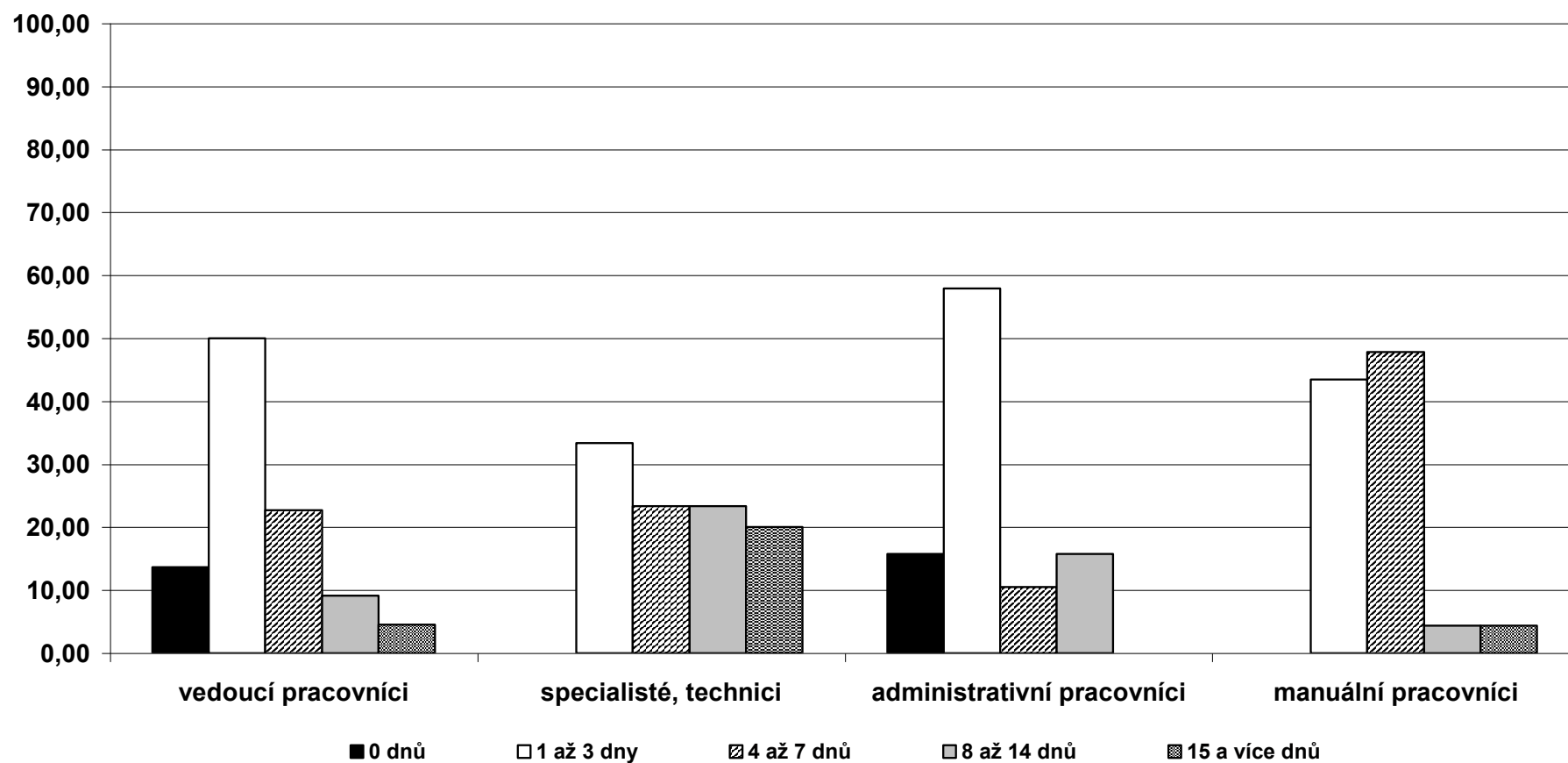
Graf 9 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení dovedností týmové spolupráce poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků

Školení dovedností týmové spolupráce



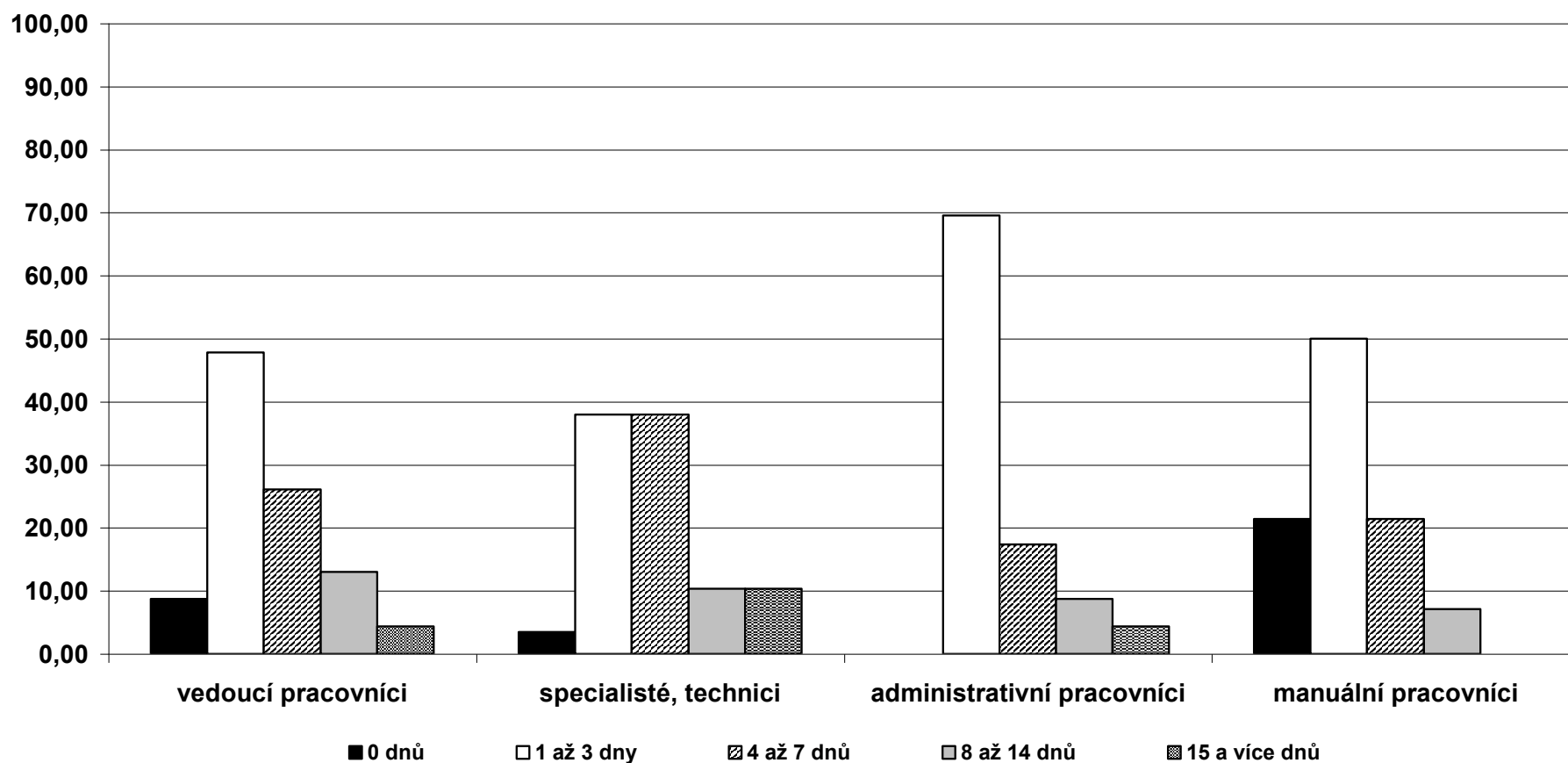
Graf 10 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení technických schopností poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků

Školení technických schopností

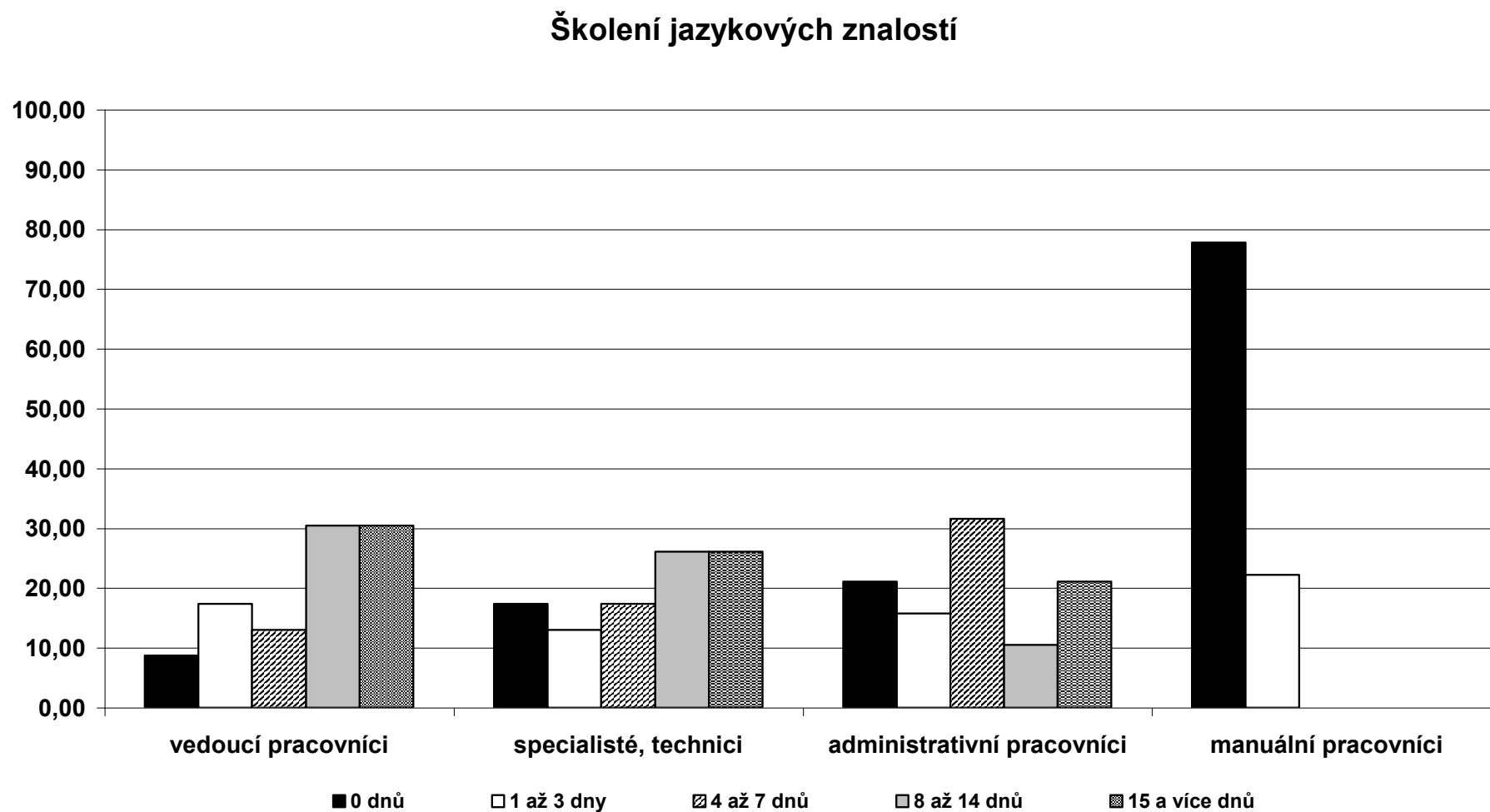


Graf 11 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků

Školení schopností v oblasti informačních a komunikačních technologií



Graf 12 Podíl organizací (v %) podle počtu dnů školení jazykových znalostí poskytnutých jednotlivým kategoriím pracovníků



5.2.3. Hloubkové analýzy

5.2.3.1. Výběr respondentů

Původním záměrem bylo ze seznamu podniků, kteří během dotazníkového šetření projevily o průzkum hlubší zájem, osm subjektů, mezi nimiž budou rovnoměrně zastoupeny všechny kategorie velikosti podniku²⁹, geografického umístění (region hospodářsky stabilizovaný nebo region strukturálně postižený) i oboru činnosti. Po vyhodnocení dotazníkového šetření však byly patrné následující skutečnosti:

- situace v oblasti vzdělávání byla výrazně odlišná v malých a středních na straně jedné a ve velkých podnicích na straně druhé
- větší diference problematiky byla konstatována u podniků v regionech strukturálně postižených
- podniky působící ve strojírenské výrobě byly podstatně více ochotné ke spolupráci na hloubkovém šetření než ostatní

Vzhledem k uvedeným skutečnostem byly vybrány **4 malé a střední podniky a 4 velké. Z regionů strukturálně postižených bylo vybráno 5 podniků, z regionů hospodářsky stabilizovaných 3 podniky:**

Název	Region	Obor činnosti	Velikost
Alcan Děčín Extrusions, s. r. o.	strukturálně postižený	strojírenství	velký
Evropa, s. r. o., Ostrava	strukturálně postižený	vývoj software	malý
FOR G, s. r. o., Duchcov	strukturálně postižený	strojírenství	malý
Frantschach Pulp and Paper, a. s.	hospodářsky stabilizovaný	výroba papíru a celulózy	velký
IN Project Engeneering, s. r. o., Louny	strukturálně postižený	projekční kancelář	malý
Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav	hospodářsky stabilizovaný	strojírenství	velký
TOS Varnsdorf, a. s.	strukturálně postižený	strojírenství	velký
Železniční stavitelství Praha, a. s.	hospodářsky stabilizovaný	stavebnictví	střední

Nad rámec zadání byla provedena hloubková analýza nepodnikatelského subjektu, Masarykovy nemocnice v Ústí nad Labem. Byla tak získána srovnávací data pokud se týče rozsahu

²⁹ Hranice malého a středního podniku je 50 zaměstnanců, středního a velkého 250 zaměstnanců.

vzdělávacích aktivit povinných ze zákona a ostatních vzdělávacích aktivit a pokud se týče dostupnosti vnitřních zdrojů k financování vzdělávání u podnikatelských a nepodnikatelských subjektů.

5.2.3.2. Průběh hloubkových analýz

K ústnímu pohovoru (hloubkové analýze) byl k dispozici respondentem vyplněný dotazník, obecná osnova hloubkové analýzy a seznam otázek k hloubkové analýze. Posledně jmenovaný zahrnoval několik kvantitativních otázek (strukturu zaměstnanců podle kategorie/profese, vzdělání, věku a pohlaví), zejména se však zaměřoval na interpretaci konstatovaných skutečností. Byl případně doplněn o specifické otázky vycházející z vyhodnoceného dotazníku. Ústní pohovor trval **2 až 4 hodiny** a byl z něj pořízen pracovní zápis. V některých případech byly respondentem následně zaslány doplňující (zejména statistické) údaje elektronickou poštou.

Ústní pohovory doplnily informace získané z dotazníku pokud se týče podrobnosti sledovaného tématu (např. vazby vzdělávacího procesu na organizační řízení), šíře (byla zde sledována i spolupráce podniku se vzdělávacími zařízeními, úřady práce, průmyslové vztahy ad.) i ověření již poskytnutých odpovědí. Při detailnějším rozboru některých otázek byly totiž přehodnoceny odpovědi v otázkách předchozích nebo ve vyplněném dotazníku. Příkladem mohou být legislativní podmínky jako možná bariéra podnikových vzdělávacích programů. Ačkoli většina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že legislativa není významnou překážkou ve vzdělávání a rozvoji pracovníků, při ústních pohovorech byly uváděny podstatné korekce.

V souladu s členěním řešení grantu na etapu analytickou a návrhovou shrnuje následující kapitola pouze analytické závěry (identifikace bariér). Návrhy správného fungování, které tvořily podstatnou část ústních pohovorů (a od nichž se často teprve odvíjela formulace současného špatného fungování), budou uvedeny v rámci etapy následující.

5.3. Přílohy ke kapitole 3

5.3.1. Formulace variantních návrhů

Návrhy byly formulovány s využitím informací uvedených v přílohách na str. 100 až 248.

Respondenti odpovídající zadání projektu (tj. podnikatelské subjekty příslušné velikosti, ekonomické činnosti a geografického umístění) byli v návrhové etapě projektu dále rozšířeni (viz níže.)

Rozhovor, během něhož byly formulovány variantní návrhy, trval v průměru 2 hodiny a byl z něj pořízen zápis. V několika případech byl veden telefonicky a elektronickou poštou.

5.3.1.1. Podniky

Podnik je uváděn ve strukturálně postiženém regionu, pokud okres jeho sídla spadá mezi strukturálně postižené nebo hospodářsky slabé okresy (stanovenými vládou ČR). V opačném případě je uváděn v hospodářsky stabilizovaném regionu.

Vysoké zastoupení strojírenských podniků bylo dáno zejména jejich nadprůměrnou schopností spolupráce v rámci šetření. Naopak nízké zastoupení podniků střední velikosti bylo způsobeno jejich relativně nízkým zastoupením v souboru podniků vyhovujících zadání a současně ochotných účastnit se šetření.³⁰

Název	Region	Obor činnosti	Velikost
Alcan Děčín Extrusions, s. r. o.	strukturálně postižený	strojírenství	velký
Brisk Tábor, a. s.	hospodářsky stabilizovaný	strojírenství	velký
FOR G, s. r. o., Duchcov	strukturálně postižený	strojírenství	malý
Frantschach Pulp and Paper, a. s., Štětí	hospodářsky stabilizovaný	papírenský a polygrafický průmysl	velký
Ginger Alliance, s. r. o., Zajezd (okr. Kladno)	strukturálně postižený	zpracování dat a související činnosti	malý
IN Project Engeneering, s. r. o., Louny	strukturálně postižený	služby převážně pro podniky	malý
Komfi, s. r. o., Lanškroun	hospodářsky stabilizovaný	strojírenství	střední
Severomoravská energetika, a. s., Ostrava	strukturálně postižený	energetika	velký
Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav	hospodářsky stabilizovaný	strojírenství	velký

³⁰ Na formulaci návrhů se nepodílela TOS Varnsdorf, a. s., kde v době šetření probíhala změna na místě personálního ředitele.

Název	Region	Obor činnosti	Velikost
Železniční stavitelství Praha, a. s.	hospodářsky stabilizovaný	stavebnictví	střední

Obdobně I. etapě byla do výběrového vzorku nad rámec zadání zařazena Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem – mj. proto, že lze předpokládat přeměnu části zdravotnických zařízení na podnikatelské subjekty.

Geografické umístění:

- 5 podniků z regionů hospodářsky stabilizovaných a
- 5 podniků z regionů strukturálně postižených

Oborové zaměření:

Obor	Počet respondentů
energetika	1
papírenský a polygrafický průmysl	1
služby převážně pro podniky	1
stavebnictví	1
strojírenství	5
zpracování dat a související činnosti	1

Velikost:

Velikost	Počet respondentů
velký (250 a více zaměstnanců)	5
střední (od 50 do 250 zaměstnanců nevčetně)	2
malý (do 50 zaměstnanců nevčetně)	3

5.3.1.2. Další účastníci šetření

<i>Státní správa a jí založené subjekty</i>
MPO – Agentura pro rozvoj podnikání
MPSV – odbor přípravy Národní jednotky ESF
MPSV – odbor trhu práce – oddělení aktivní politiky zaměstnanosti
MPSV – SSZ – Úřad práce v Mostě
NVF – Observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce
<i>Krajská samospráva</i>
Olomoucký kraj
<i>Vzdělávací zařízení</i>
Integrovaná střední škola technická, Centrum odborné přípravy, Most
Střední odborná škola a střední odborné učiliště obchodu a služeb, Velké Březno
Střední odborné učiliště nábytkářské a technické, Praha
The Caledonian School, Praha
Vysoká škola ekonomická, Katedra hospodářské politiky
<i>Infrastruktura na podporu regionálního/ekonomického rozvoje</i>
Agentura pro regionální rozvoj Ostrava
Obchodní a hospodářská komora Brno
<i>Odborná veřejnost</i>
Aspekt ^{HM} , s. r. o., Kralupy, člen Asociace daňových poradců
Redeco, s. r. o., Praha
Traicon Transform VSA, s. r. o., Olomouc
Trexima, s. r. o., Zlín
Mgr. Štěpán Žezula, pracovník médií zaměřený na oblast andragogiky

5.3.2. Evropská integrace

V následující kapitole jsou shrnuty aktivity a procesy, mající úzký vztah k integraci ČR do EU. Snahou je uvádět jen ty skutečnosti, které přímo souvisí se specifickou dynamizací sociálně ekonomického rozvoje, danou právě přístupováním k Evropské unii, příp. se změnou nebo dobudováním jejich legislativního a institucionálního rámce. Tedy skutečnosti, které jsou urychlením nebo prohloubením společenské a ekonomické reformy i celkového zapojování ČR do globální ekonomiky.

Příkladem může být kvalifikace, mobilita, adaptabilita nebo cena pracovní síly. Je pravděpodobné, že rozvoj a postupná stabilizace ekonomik nově industrializovaných zemí spolu s relativním zdražováním ceny práce v ČR by samy o sobě vyžadovaly, aby se ČR do globální ekonomiky zařadila jako technologicky vyspělá ekonomika s kvalifikovanou, mobilní i adaptabilní pracovní silou (viz úvodní kapitola). Pokud se však stane součástí jednotného trhu EU a bude tedy s vyspělými zeměmi propojena ještě úžeji, budou uvedené požadavky na pracovní sílu naléhavější.³¹

Podle studie společnosti **PricewaterhouseCoopers** z roku 2001 tuzemské podniky nepřikládají rozšíření EU doposud velký význam mj. proto, že se příliš soustřeďují na problémy místního trhu. Zatímco **mezinárodní společnosti** podle studie již dokázaly předvídat řadu důsledků rozšíření EU, jako je například rozšíření přístupu na evropský trh a dostupnost kvalifikované a levné pracovní síly, **tuzemské společnosti** pravděpodobně přeceňují faktické riziko konkurence, což jim brání v přípravě na využití výhod, které pro ně z rozšíření EU plynou. Výhody jsou podle studie značné, avšak dosud nedoceňované.

Ředitel státní agentury MPO na podporu vývozu **CzechTrade** Martin Tlapa uvádí, že největší nebezpečí hrozí těm českým podnikům, které dnes těží z dominantního postavení, nízkých mzdových nákladů (po vstupu do Unie zřejmě stoupnou) či nedrží ve vlastních rukou distribuci svých produktů. **Problémy mohou mít také ti, kteří neumějí komunikovat – ať už s partnery, nebo s veřejnou správou**³².

Pokud jsou některé aktivity sledovány programovým dokumentem, jsou uváděny v jeho rámci.

5.3.2.1. Národní rozvojový plán ČR

Národní rozvojový plán (NRP, angl. *Regional development plan*) na období 2000 až 2006 je základním koncepčním dokumentem ČR pro oblast regionální a strukturální politiky. Určuje její cíle a strategie a slouží proto jako východisko pro přípravu jednotlivých programů, financovaných ze Strukturálních fondů EU (resp. Phare – v období do přijetí ČR za člena EU.) Nejdůležitějším subjektem při přípravě návrhu NRP bylo Ministerstvo pro místní rozvoj. Do návrhu byly zapracována neoficiální stanoviska některých struktur Evropské komise a Evropské vzdělávací nadace ze září 2000, konečné a závazné stanovisko však podle dostupných informací Komise dosud nevydala.

³¹ srv. postoje obyvatel ČR k přijetí nabídky práce v EU a další, *Omnibus survey on Free Movement of Labor*, Central European Opinion Research Group, květen 2001, nebo připravenost českých firem na jednotný trh EU, *Před vstupem do EU*, Moderní řízení 2 (2001)

³² *Euro*, 18. 2. 2002, str. 32

NRP obsahuje sektorové části, věnované jednotlivým oborům (resortům), a regionální části, zabývající se ucelenou problematikou jednotlivých územních celků ČR.

V návaznosti na NRP byly za relativně široké účasti odborné veřejnosti a regionálních zástupců připraveny Sektorové operační programy a Regionální operační programy.

5.3.2.2. Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů v ČR

Sektorový operační program (SOP) Rozvoj lidských zdrojů byl připraven na základě Konzultačního dokumentu rozvoje lidských zdrojů (zpracovaného vládou ČR ve spolupráci s Evropskou komisí), Národním plánem zaměstnanosti a Národním programem přípravy ČR na členství v EU. SOP je přípravným programem pro budoucí účast na programech Evropského sociálního fondu. Evropský sociální fond je jedním ze čtyř tzv. Strukturálních fondů Evropské unie a své prostředky vynakládá z převážné části na vzdělávání. SOP formuluje cíle v oblasti lidských zdrojů, strategie k jejich dosažení a opatření vyplývající z uvedených strategií. Projekty, odpovídající opatřením, mohou získat prostřednictvím SOP spolufinancování Evropské unie.

Řídící a monitorovací výbory, užívané v členských zemích EU, byly v ČR ustaveny právě pro tento typ přípravných programů a v případě přijetí ČR do EU budou využívány pro schvalování projektů určených pro Strukturální fondy. Význam SOP Rozvoj lidských zdrojů tedy spočívá především v možnosti osvojit si přípravu a prosazování projektů, jejichž počet se bude moci (vzhledem ke schváleným rozpočtům) v průběhu následujících let zhruba exponenciálně zvyšovat. V této souvislosti je důležité připomenout, že příprava projektů na rozvoj lidských zdrojů, tedy tzv. měkkých projektů, je v mnoha směrech obtížnější a v ČR dosud méně běžná než příprava investičních (tvrdých) projektů.

V době odevzdání předkládané zprávy (červen 2002) probíhají práce na aktualizaci SOP vč. jeho analýzy.

5.3.2.2.1. Analýza současného stavu

Výchozí situaci ČR v oblasti lidských zdrojů popisuje hodnotí SOP mj. pomocí SWOT analýzy, z níž uvádíme některé pasáže.

Silné stránky:

- Aktivní činnost úřadů práce při řešení nezaměstnanosti a získané zkušenosti z aktivní politiky zaměstnanosti
- Relativně vysoká úroveň (zejména středoškolská) vzdělání pracovní síly
- Rovnoměrná a kapacitně úměrná síť a dobrá dostupnost základních a středních škol

Slabé stránky:

- Nedostatečně rozvinutá spolupráce mezi státním, municipálním, soukromým a občanským sektorem
- Nízká účast sociálních partnerů na formování obsahu a na organizaci odborného a dalšího vzdělávání, absence motivačního systému jeho vícezdrojového financování
- Absence uceleného systému dalšího vzdělávání
- Nedostatek kvalitních informačních systémů a jejich propojení

Příležitosti:

- Rozvoj sociálních služeb jako příležitost pro pracovní uplatnění žen

Ohrožení:

- Nedostatečná koordinovanost mezi soustavou povolání a soustavou oborů vzdělávání při modernizaci vzdělávací soustavy i celkově nedostatečné vazby mezi vzděláním a trhem práce

Pokud se týče dalšího vzdělávání, dokument konstatuje, že „stát prozatím nemá vlastní politiku dalšího vzdělávání a s výjimkou rekvalifikací nezaměstnaných další vzdělávání finančně nepodporuje. Podniky v situaci neukončené restrukturalizace a ekonomické stagnace nemají dostatečný zájem o další vzdělávání pracovníků. Individuální zájemci o další vzdělávání mají nedostatek spolehlivých informací o nabídce dalšího vzdělávání a jeho kvalitě, a řada programů dalšího vzdělávání je finančně obtížně dostupná. Dalšího vzdělávání nedostatečně využívají ti, kdo ho mají nejvíce zapotřebí.“³³

K systému certifikací dokument dodává, že „neexistuje systém uznávaných kvalifikací, který by propojoval vzdělávací a zaměstnavatelskou sféru, zaměstnavatelé a další sociální partneři se doposud málo zapojují do tvorby obsahu i metod vzdělávání a požadavků na jeho certifikaci (vydávání osvědčení o absolvování určité standardizované části vzdělávání). Certifikáty jsou vydávány na základě vzdělávacích aktivit, které nejsou standardizovány ani externě hodnoceny, problémem je tedy jejich srovnatelnost z hlediska úrovně i obsahu. Osvědčení z dalšího vzdělávání nejsou rovnocenná certifikátům školského systému, certifikace počátečního a dalšího vzdělávání nejsou propojeny. Chybí možnosti dílčí certifikace krátkodobějšího, neukončeného nebo neformalizovaného vzdělávání. Další vzdělávání tak doposud neposkytuje ‚druhou šanci‘ k získání plnohodnotného vzdělání.“³⁴

SOP rovněž konstatuje absenci ucelené koncepce dalšího vzdělávání i podpůrných informačních a poradenských služeb.³⁵

5.3.2.2.2. Opatření navrhovaná v rámci SOP

Opatření 3.1 „Rozvoj systému dalšího vzdělávání“ zahrnuje následující aktivity:

- Vytvoření koncepce, legislativního a finančního rámce dalšího vzdělávání
- Modularizace programů dalšího vzdělávání ve vazbě na systém kvalifikací uznávaných sociálními partnery a vytvoření systému certifikace³⁶

³³ *Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů*, Praha 1999 (zpracovatelé: Birks Sinclair & Associates Ltd a DHV CR, s. r. o.), str. 39

³⁴ *tamt.*, str. 39

³⁵ „Sektoru dalšího vzdělávání chybí promyšlená koncepce dalšího vzdělávání a strategie jeho rozvoje, včetně legislativního zajištění a průhledných pravidel vícezdrojového financování. K tomu bude nezbytné, aby všichni aktéři, od vlády, územních správ a samospráv, sociálních partnerů, nestátních neziskových organizací, až po vlastní vzdělávací instituce a účastníky dalšího vzdělávání, znali své úlohy a odpovědnost v celém systému. Financování bude nutné zajišťovat jak efektivním a strategickým využitím veřejných zdrojů zaměřených na určité cílové skupiny, tak vytvářením stimulačního prostředí pro jednotlivce a sociální partnery i všechny instituce poskytující vzdělávání. Na úrovni, kde se další vzdělávání odehrává doposud neexistují kvalitní informační a poradenské služby, které by usnadňovaly přístup ke vzdělávání, zejména těm, kdo ho nejvíce potřebují, tj. lidem s nízkou kvalifikací či jinak znevýhodněným na trhu práce. Neprobíhá monitorování a vyhodnocování kvality dalšího vzdělávání, ani systematické rozšiřování a průběžná aktualizace jeho nabídky podle potřeb trhu práce a s využitím progresivních forem a technik vzdělávání. Není účinně podporováno vzdělávání těch, kteří další vzdělávání poskytují – učitelů, lektorů, školitelů, řídících a administrativních pracovníků ve vzdělávání“, *tamt.*, str. 39

- Dotvoření informačních systémů, monitorování a evaluace dalšího vzdělávání
- Rozšiřování nabídky dalšího vzdělávání podle požadavků trhu práce a potřeb rozvoje ekonomiky
- Vzdělávání učitelů, lektorů, řídicích a administrativních pracovníků ve vzdělávání

5.3.2.2.3. Implementace SOP

V současné době se připravuje vyhlášení Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů v pilotních regionech Severozápad (Karlovarský a Ústecký kraj) a Ostravsko (Ostravský kraj.) Operační program zahrnuje opatření SOP Rozvoj lidských zdrojů a SOP Průmysl.

Lze očekávat, že se kvalifikovaná pracovní síla (ať už migrující nebo působící v ČR) stane v zemích EU do jisté míry citlivým politickým faktorem při rozhodování o alokaci prostředků (např. mezi předvstupními programy podporující rozvoj lidských zdrojů a programy podporující rozvoj dopravní infrastruktury). Tato otázka by měla být méně aktuální po případném přijetí do EU, kdy se výše a alokace finančních prostředků na programy regionální a strukturální politiky EU bude řídit standardními pravidly EU.

5.3.2.3. Národní plán zaměstnanosti

Národní plán zaměstnanosti formuluje celospolečenské priority, důležité z hlediska zaměstnanosti. Cílem je vysoká míra zaměstnanosti bez výrazných regionálních výkyvů, kvalifikovaná a adaptabilní pracovní síla, vhodné podmínky pro podnikání, podnikatelské subjekty schopné pružně reagovat na strukturální, technologické a organizační změny a rovné příležitosti na trhu práce pro všechny osoby. Naplňování uvedených cílů není možné bez účinné spolupráce všech resortů a samosprávy.

Národní plán zaměstnanosti byl schválen usnesením vlády ČR dne 5. května 1999. Byly v něm ve střednědobém výhledu rozpracovány základní priority zaměstnanosti. Snahou předkladatelů bylo zastavit a zvrátit trend růstu nezaměstnanosti a aplikovat v ČR principy Evropské unie, zejména směrnice Evropské komise pro přípravu národních akčních plánů zaměstnanosti.

Národní plán zaměstnanosti je - stejně jako Národní akční plány zaměstnanosti v členských zemích EU - členěn do čtyř oblastí:

- podpora zaměstnatelnosti
- podpora podnikání
- podpora schopnosti podniků a zaměstnanců přizpůsobit se změnám
- podpora rovných příležitostí všech osob

Ke zpracování každé z těchto oblastí vydává Evropská komise soubor směrnic. Implementace Národního plánu zaměstnanosti je prováděna v pracovním pořádku všech zúčastněných subjektů (resortů a samosprávy) v rámci jejich vlastních rozpočtů.

³⁶ V tomto opatření jsou obsaženy: „klasifikace vzdělávacích programů včetně převodních vazeb na soustavu typových pracovních pozic s definovanými kvalifikačními požadavky; tvorba vzdělávacích modulů a systému jejich certifikace za účasti sociálních partnerů; vznik „Koordinačního a informačního centra pro posuzování a hodnocení vzdělávacích modulů“, které by garantovalo celkový rámec, pojetí a provázanost modulů i získávaných certifikátů na počáteční odborné vzdělávání, vytvoření databáze vzdělávacích modulů, posuzování jejich kvality, resp. akreditaci a jejich poskytování vzdělávacím institucím ve formě modulových sestav.“ (str. 40)

Střednědobý charakter Národního plánu zaměstnanosti je operativně rozpracováván v Národních akčních plánech zaměstnanosti (NAPZ). V ČR byl dosud zpracován NAPZ na rok 2000 (vyhodnocený vládou ČR v červnu 2000) a NAPZ na rok 2001. Národní akční plán zaměstnanosti na rok 2001 obsahuje jak opatření střednědobá, po některých úpravách převzatá z Národního plánu zaměstnanosti, tak na ně navazující konkrétní opatření pro rok 2001. Prvně jmenovaná mají dvoumístné, posledně jmenovaná třímístné číslování.

5.3.2.4. Pravidelná zpráva Evropské komise za rok 2000

Pravidelná zpráva Evropské komise za rok 2000 o pokroku ČR v procesu přistoupení³⁷ konstatuje, že v oblasti vzdělávání a výchovy byl „při sbližování legislativy zaznamenán pouze malý pokrok, určitý pokrok však byl zaznamenán při její implementaci.“³⁸

Pokud se týče volného pohybu pracovních sil (jako jednoho z pilířů evropské integrace), je v období od vydání minulé Zprávy konstatováno „dosažení jistého pokroku ve sbližování s *acquis*“ (souborem norem EU). Týká se to zejména přijetí novely zákona o zaměstnanosti, kterou bylo zrušena povinnost cizinců po třech letech práce v ČR tuto práci na 1 rok přerušit. Zpráva požaduje urychlené řešení v oblasti zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení migrujících pracovníků.

V oblasti vzájemného uznávání profesních kvalifikací „stále ještě právní rámec pro vzájemné uznávání vysvědčení i profesních kvalifikací neodpovídá požadavkům Evropských společenství.“³⁹ Pravidelná zpráva doporučuje reformu systému maturitních zkoušek, „která by zahrnovala zavedení a pravidelnou aktualizaci databáze testů, zkušebních katalogů a testů různé obtížnosti pro tělesně postižené žáky.“⁴⁰

5.3.2.5. Národní program přípravy ČR na členství v EU

Národní program přípravy ČR na členství v EU je připravován vládou ČR pro každý rok. Jeho verze z června 2001 v kapitole *Schopnost vyrovnat se s konkurenčním tlakem a tržními silami* řadí lidský kapitál mezi nejdůležitější „národní výrobní faktory.“⁴¹ V souvislosti s konkurenceschopností ČR zdůrazňuje význam investičních pobídek vlády ČR, regionální politiky (jako nástroje posilujícího soudržnost území), ustavení krajské samosprávy (významná část pravomocí krajské samosprávy se týká oblasti vzdělávání a kulturního rozvoje) a přípravy dokumentů určených regionální politice EU (Národní rozvojový plán a jeho regionální a sektorové části.)

Národní program uvádí, že návrh zákona o způsobilosti k výkonu zdravotnických povolání bude znovu předložen vládě, bude ustaveno Centrum pro uznávání profesních kvalifikací (spolupracující s MŠMT, Národním ústavem odborného vzdělávání, Centrem pro studium vysokého školství a příslušnými ústředními orgány státní správy) a budou postupně naplňovány závazky vyplývající z Lisabonské úmluvy. Vysoké školy zavedou Dodatek k diplomu u

³⁷ z 8. listopadu 2000

³⁸ Pravidelná zpráva Evropské komise za rok 2000 o pokroku ČR v procesu přistoupení, str. 66

³⁹ *tamt.*, str. 67

⁴⁰ *tamt.*, str. 67

⁴¹ Národní program přípravy ČR na členství v EU, str. 28

evropského kreditního systému ECTS pro snazší uznávání akademické kvalifikace. Budou novelizovány, resp. připraveny předpisy týkající se uznávání regulovaných profesí⁴².

Podle novely zákona o zaměstnanost, jež vstoupí v platnost k datu vstupu ČR do EU, budou mít občané EU stejné právní postavení jako občané ČR.

Ve střednědobém horizontu považuje Národní program za svoji prioritu novelizaci zákona o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (s účinností od prosince 2002) a novelizaci zákona o advokacii a navazujících předpisů (s účinností od data vstupu ČR do EU). Při akreditacích nových vysokoškolských studijních programů a reakreditacích stávajících v průběhu let 2002–2004 bude posuzován také soulad studijních plánů s požadavky směrnic Evropských společenství upravujících uznávání profesních kvalifikací.

V kapitole *Výchova, vzdělávání a mládež* je za krátkodobou prioritu považováno zavedení nového modelu maturitní zkoušky a založení a pravidelné doplňování databanky úloh. Další krátkodobou prioritou je podpora vysokých škol při tvorbě studijních programů v cizích jazycích, jež přispěje ke zvýšení mobility studentů a akademických pracovníků terciárního sektoru a k vytvoření Společného vysokoškolského evropského prostoru. Prioritou je rovněž podpora studentů z ČR tak, aby mohli část studia absolvovat v zahraničí (podle strategie Evropské komise by se mělo jednat o každého desátého studenta z ČR) a další rozpracování Sektorového operačního programu pro rozvoj lidských zdrojů.

5.3.2.6. Problematika migrace

Problematika migrace se kvalifikačního potenciálu podniků majících sídlo v ČR dotýká jen zprostředkovaně, proto je zde podán jen velmi stručný souhrn.

Pouze některé dvoustranné dohody mezi členským státem EU a kandidátskou zemí umožňují dočasnou imigraci, avšak za splnění řady dalších podmínek. (Evropské dohody nezasahují do pravomoci členských států upravovat příchod a pobyt pracovníků kandidátských zemí, pouze přiznávají právo těm, kteří zde již jsou zaměstnáni, nebýt diskriminováni.) Pokud má právnická osoba z kandidátské země pobočku v členské zemi EU a teoreticky by tam mohla být i zřízena, smí v této pobočce zaměstnávat pracovní sílu ze své mateřské země.

Mezi hrozby, které mohou být vyvolány migrací, studie Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU⁴³ řadí rizika pro plynulý společenský a ekonomický rozvoj ČR: „V souvislosti s charakterem předpokládaných migrantů - občanů České republiky a v souvislosti s aktuálním vývojem na trhu práce, kde roste poptávka po odbornících v řadě států Evropského hospodářského prostoru (např. v SRN, Irsku, Norsku aj.) a s populačním vývojem v prakticky celé západní a střední Evropě ve střednědobém výhledu i ve výhledu dvacetiletém až třicetiletém

⁴² „V roce 2001 bude vládě předložen seznam všech regulovaných profesí, k jejichž výkonu bude nutné vzájemné uznání kvalifikace dle všeobecného systému uznávání profesní kvalifikace. Harmonizace těchto právních úprav s právem ES (zejména vypuštění diskriminačních podmínek pro výkon takových profesí – trvalého bydliště, státního občanství resp. znalost českého jazyka tam a v takovém rozsahu, kde by dokonalá znalost českého jazyka byla nepřiměřeným požadavkem zakládajícím výrazně nevýhodné postavení cizinců) bude prováděna prostřednictvím novelizací stávajících právních předpisů nebo v rámci přípravy nových zákonů na základě specifických požadavků vznikajících v jednotlivých oblastech a se snahou aplikovat komunitární předpisy do jednotlivých oblastí. Databáze regulovaných profesí a aktivit bude neustále aktualizována. V roce 2001 bude pokračovat shromažďování podkladů pro Pracovní skupinu a rozvoj komunikace s vnitrostátními i evropskými institucemi směřující ke vzájemnému uznávání kvalifikací.“ (str. 71)

⁴³ *Sociální a ekonomické dopady integrace ČR do EU*, kolektiv autorů podle zadání Rady vlády pro sociální a ekonomickou strategii, Praha 2001

existuje značná pravděpodobnost, že významná část potenciálních migrantů může najít uplatnění své kvalifikace a odbornosti v zahraničí. Tato vývojová modalita by vedla k řadě nových souvislostí:

- potenciální migrace ‚poptávková‘ se může měnit v reálnou migraci ‚nabídkovou‘ (viz zelené karty SRN pro počítačové odborníky, uvažované tzv. ostkarty v Bavorsku apod.)
- tlumila, resp. omezovala by se rizika ‚dekvalifikační‘ migrace vyvolávané příjmovou motivací
- vznikají naopak rizika ‚odlivu mozků‘ z ČR s důsledky na trh práce, příjmovou (mzdovou) diferenciaci a retardaci výkonnosti ekonomiky.

V situaci, kdy se reálně přibližuje termín vstupu do EU, se stává Česká republika cílovou zemí migrantů ze třetích zemí. Aktuální úroveň migrace cizinců za prací do ČR přesahuje kapacitu, výkonnost a flexibilitu ekonomiky a vnitřního pracovního trhu. Dá se očekávat zvýšený zájem o trvalou imigraci do ČR a další posilování trendu vytváření minoritních enkláv a s tím spojených emancipačních problémů v České republice.“⁴⁴

⁴⁴ *tamt.*, str. 159-160

5.3.3. Spolupráce v rámci tripartity

Rada hospodářské a sociální dohody byla zástupci vlády, odborů a zaměstnavatelů ustavena v říjnu 1990 na základě politické dohody (oporu v zákoně nemá). Jejím cílem je udržení sociálního smíru. Doporučení Rady v některých případech vyústí v doporučení vládě. Společné závěry Rady mohou být shrnuty do Generální dohody ČR, uzavírané zpravidla na období jednoho roku. Poslední Generální dohoda byla uzavřena v roce 1994. Rada pro vlastní účely ustavila pracovní tým pro vzdělávání, jehož práce se z členů Českomoravské komory odborových svazů (ČMKOS) účastní ČMOS pracovníků školství, OS pracovníků obchodu, OS zdravotnictví a sociální péče, Vysokoškolský OS a oddělení vzdělávání ČMKOS.

Na regionální úrovni byly ustaveny Rady hospodářské a sociální dohody a v některých krajích Rady pro rozvoj lidských zdrojů, jejichž práce se účastní zástupci odborů. Soudě podle zahraničních zkušeností, lze očekávat posun i v těžišti práce českých odborů⁴⁵.

Na místní úrovni není v ČR tripartita formalizována, v nepřehlédnutelném procentu měst a obcí však poměrně dobře funguje neformální spolupráce větších podniků a místní samosprávy.

Vzhledem k výše uvedenému rozsahu tripartitní spolupráce je v následující kapitole stručně shrnuta spolupráce v rámci průmyslových vztahů (spolupráce zaměstnanců a zaměstnavatelů.)

5.3.3.1. Spolupráce zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání

V roce 2000 bylo v podnicích, kde působí odborové organizace odborových svazů sdružených v ČMKOS, uzavřeno celkem 4 339 podnikových kolektivních smluv. Smlouvy se v úhrnu dotýkají 1 379 333 zaměstnanců (35% zaměstnanců ČR). Kolektivní smlouvy jsou statisticky vyhodnocovány (Informační systém o pracovních podmínkách a dotazníkové šetření ČMKOS).

Jednou z vyhodnocovaných oblastí je spolupráce smluvních stran (tzn. odborového svazu a zaměstnavatele.) Ve sledovaném období průběžně vzrůstá procento podniků, v nichž kolektivní smlouva přiznává základní organizaci odborového svazu na ekonomické informace – v roce 2000 téměř 80% podniků⁴⁶. Z podniků, kde je poskytování ekonomických informací zakotveno, vzrůstá ve sledovaném období podíl těch, kde jsou informace poskytovány formou kopie státních výkazů – přibližně 15% podniků v roce 2000.

Oblast vzdělávání však uvedeným způsobem vyhodnocována není, těžištěm vyhodnocení je odměňování a péče o zaměstnance.

⁴⁵ „Organizace zaměstnavatelů a zaměstnanců projevují zvyšující se zájem v posunu za hranice tradičních reprezentativních a vyjednávacích rolí a v rostoucí míře se angažují v aktivitách více zaměřených na zvyšování rozvojové kapacity, jako je např. organizace školení, podpora nových podnikatelských aktivit, asistence firmám při modernizaci jejich organizace výroby, posílení mezifirmních sítí a zavádění nových myšlenek a technologií.“ *Local development initiatives and the management of change in Europe*, Frank Pyke, Employment and Training Department, International Labour Office Geneva 1998

⁴⁶ viz dále, str. 116

5.3.3.2. Aktivity Českomoravské komory odborových svazů v oblasti vzdělávání

II. sjezd ČMKOS stanovil na období 1998 až 2002 následující postupové cíle:

- zaměření odborového vzdělávání na rozvoj demokratických odborových organizací s cílem dobře je připravit k obhajobě práv svých členů
- koordinace vlastní vzdělávací politiky za přispění všech odborových svazů sdružených v ČMKOS
- využití zástupců ČMKOS v orgánech Rady hospodářské a sociální dohody, Národního vzdělávacího fondu a dalších odborných komisích v rámci sociálního dialogu k prosazování vlastní vzdělávací politiky a vytváření podmínek pro rekvalifikace v rámci systému celoživotního vzdělávání
- zachování systému škol a školských zařízení s možností přístupu ke vzdělávání všem dětem a mládeži bez ohledu na jejich sociální postavení
- zkvalitnění profesní přípravy mladé generace tak, aby zajišťovala široký odborný základ pro celý život i konkrétní odbornost použitelnou na aktuálním trhu práce
- vstup České republiky do EU a její napojení na vzdělávací potřeby a normy tak, abychom byli v souladu s vývojem koncepce celoživotního vzdělávání v Evropě a aby došlo k uznávání certifikátů českých škol
- podpora vědy a výzkumu, jejichž výstupy budou stále důležitější pro úspěch v celosvětové hospodářské soutěži

ČMKOS má pro potřeby vzdělávání zřízeno oddělení vzdělávání. Zástupci jednotlivých odborových svazů pro vzdělávání se sdružují v rámci tzv. Burzy odborových svazů. ČMKOS má dále Poradní sbor výchovy a vzdělávání. ČMKOS se od roku 1999 účastní práce Rady pro vzdělávací politiku (poradní orgán ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy), předseda ČMKOS je členem správní rady Národního vzdělávacího fondu, vedoucí oddělení vzdělávání ČMKOS zasedá v řídicím výboru programu Leonardo da Vinci, ČMKOS rovněž působí v Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR.

Vliv na formulování vzdělávací politiky ČMKOS má kromě zmíněného Poradního sboru výchovy a vzdělávání a Burzy odborových svazů rovněž Rada mladých ČMKOS, výbor pro rovnost příležitostí ČMKOS a Regionální rady ČMKOS.

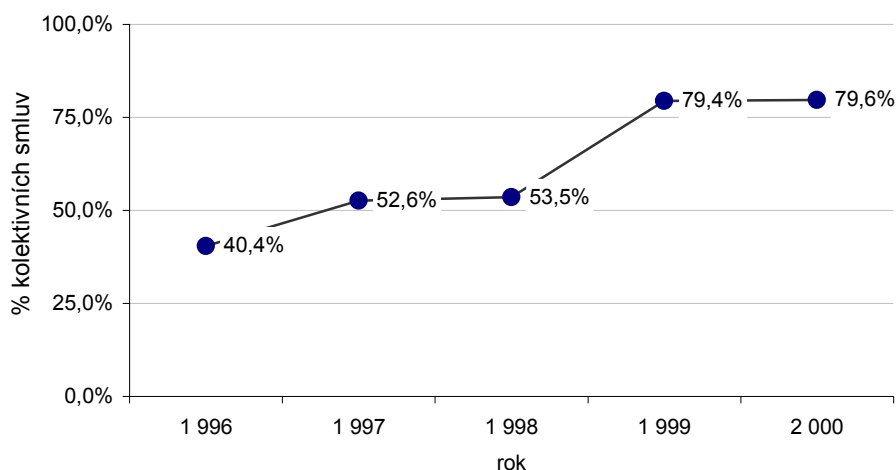
Katalog vzdělávacích akcí ČMKOS na rok 2000 sledoval následující priority:

- legislativa
 - zákoník práce
 - reforma veřejné a státní správy
 - novela občanského soudního řádu
 - daně
- kolektivní vyjednávání
 - osobnost vyjednaváče
 - ekonomické znalosti o firmě
- nábor nových členů a stabilizace členské základny
- vstup do Evropské unie

ČMKOS se v roce 2000 rovněž účastnil práce komise ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro uznání certifikátů v rámci EU. Hodnotící zpráva o naplňování systému výchovy a vzdělávání ČMKOS za rok 2000 zmiňuje ne příliš úspěšnou snahu ČMKOS (i pracovního týmu Rady hospodářské a sociální dohody) vnést dynamiku do uvedené agendy MŠMT.

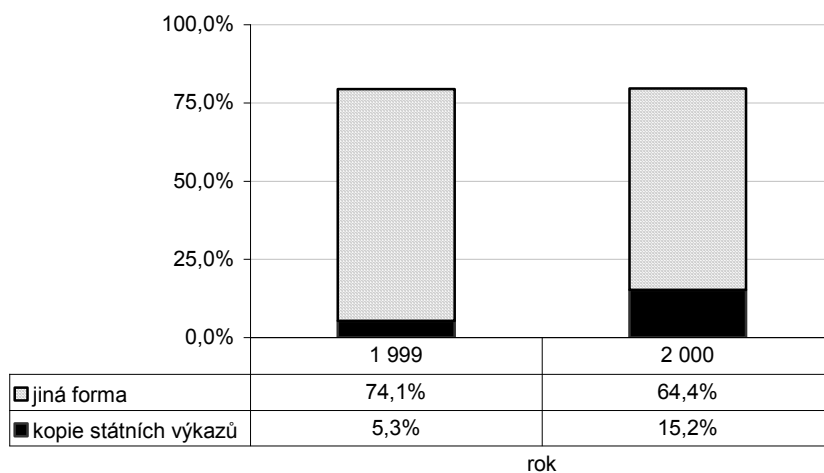
5.3.3.3. Vybrané statistické údaje

Procento kolektivních smluv, které základní organizaci odborového svazu přiznávaly právo na ekonomické informace, uvádí následující graf (100% = počet všech podniků, v nichž byla uzavřena kolektivní smlouva a působila zde odborová organizace odborových svazů sdružených v ČMKOS).



Zdroj: Zpráva o výsledcích kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni v roce 2000, ČMKOS

V rámci kolektivních smluv, které v roce 2000 přiznávaly právo na poskytování ekonomických informací, vzrostl v období 1999 až 2000 několikanásobně podíl těch, které zaručovaly poskytování kopií státních výkazů:



Zdroj: Zpráva o výsledcích kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni v roce 2000, ČMKOS

5.3.4. Vzdělávací zařízení

(Pokud se týče statistických údajů, je čtenář odkazován zejména na studii *Country monograph Česká republika*, www.nvf.cz/observatory/cz/vystupy_cz.htm.)

5.3.4.1. Právní postavení vzdělávacích zařízení

Následující popis je pokusem o určité zpřehlednění právních předpisů, týkajících se vzdělávacích zařízení založených státem nebo krajem⁴⁷.

V souladu s členěním užitým v kapitole 1.1 jsou vzdělávací zařízení rozdělena **podle způsobu svého vzniku** na:

- vzdělávací zařízení **zřízená státem nebo krajem** a
- vzdělávací zařízení **podnikající na základě živnostenského oprávnění**.

Způsobu vzniku odpovídá způsob hospodaření. Pokud vzdělávací zařízení zřízené státem nebo krajem získá živnostenské oprávnění k provádění vzdělávací činnosti, rozpadne se z hlediska hospodaření na dvě jednotky – první financovanou státem/krajem a druhou financovanou na komerčním základě.

Financování státem/krajem je založené na tzv. normativech, tzn. vzdělávacímu zařízení jsou poskytnuty prostředky na neinvestiční výdaje podle počtu studentů a podle typu školy. Vzdělávací zařízení zřízená státem/krajem mohou získat další prostředky tzv. hospodářskou činností, např. prodejem výrobků a služeb souvisejících s oborem vzdělávání. Výši těchto prostředků a způsob jejich využití vzdělávací zařízení projednává se svým zřizovatelem. Příjmy z hospodářské činnosti se na celkových příjmech škol podílejí nejvýše 10%⁴⁸. V současné době neexistují úplné údaje o finančním stavu vzdělávacích zařízení zřízených státem/krajem. Existují však indicie o *prudkém zvýšení* nárůstu zadlužení učňovských zařízení.

Financování nestátních škol je prováděno rovněž prostředky státního rozpočtu, avšak normativy jsou zde nastaveny níže než v případě škol zřízených státem/krajem.

Vysoké školy: Zákon o vysokých školách z roku 1999 změnil státní statut vysokých škol na veřejný, umožnil jim samostatně hospodařit se svým majetkem (budovami a zařízeními) a rozšířil jejich pravomoci v oblasti financování. Vysoké školy mohou podnikat (viz např. jejich účast v podnikatelských inkubátorech.) Prostředky na vzdělávání zaměstnaných poskytuje vysokým školám přímo MŠMT.

Vzdělávací zařízení podnikající na základě živnostenského oprávnění své příjmy získávají (1) od podniků, jimž vzdělávají zaměstnance a (2) z prostředků Aktivní politiky zaměstnanosti v rámci zaměstnaneckých rekvalifikací. Neexistuje právní výklad ke vzdělávání zaměstnané osoby, již vzdělávání nechce proplatit zaměstnavatel, ale která by je ráda financovala sama. Jedná se o poměrně častý případ, avšak vzdělávací zařízení takové vzdělávání bez právní opory poskytnout nemohou.

⁴⁷ Vzhledem k rozsahu a proměnlivosti uvedených předpisů se doporučuje ověřovat aktuální stav u pracovníků MŠMT.

⁴⁸ *Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání*, Coufalík, Jaromír; Goulliová, Květa a kol., Praha 1999

Vzdělávací zařízení zřízená státem nebo krajem mají při svém zařazení do sítě škol přidělen obor vzdělání. Skutečnost, zda je zaměření vzdělávacího kursu podoborem schváleného oboru a zda je při přípravě vzdělávacího kursu užita metodika MŠMT, je rozhodující pro vystavení závěrečného osvědčení. Schéma 3 na následující straně rozlišuje dva typy závěrečného osvědčení: certifikát s celostátní platností, vystavený na archu „Vysvědčení“ a prokazující (např. v případě výučního listu) dosažení stupně vzdělání, a (pouze) osvědčení o absolvování kursu. Metodika MŠMT specifikuje, za jakých podmínek může kurs končit certifikátem s celostátní platností: určuje délku kursu, vstupy a výstupy kursu. Jedná se zejména o *Výklad k aplikaci Pokynu k realizaci a ukončování studia při rekvalifikaci ve státních školách*.

Metodika MŠMT vyžaduje frekventanty se stejnými vstupními znalostmi, což se podle respondentů splní v nízkém procentu případů. Vzdělávací zařízení to proto nutí vypisovat větší množství kursů, které jsou následkem toho dražší.

Úřady práce nepreferují financování kursů delších než rok, což je ovšem případ délky kursů se získáním výučního listu, stanovené metodikou. Uvažovalo se proto o užití modulového systému, jež by sestával z kratších bloků (libovolně kombinovatelných) a na závěr opravňoval k získání výučního listu. Návrh je předmětem jednání.

Změny osnov vzdělávacích zařízení zřízených krajem/státem jsou schvalovány MŠMT, což předpokládá zhruba dvou až pětileté jednání. **Reakce na potřeby trhu práce (jako předpoklad udržení zaměstnanosti) je proto za těchto podmínek poměrně obtížná.**

Vzdělávací zařízení podnikající na základě živnostenského oprávnění se naproti tomu pohybují ve velmi liberálním prostředí, kde je reakce na měnící se potřeby zaměstnavatelů možná. Negativní stránkou dynamického nárůstu počtu komerčních vzdělávacích zařízení je podle respondentů určitá nepřehlednost trhu co se týče kvality jednotlivých poskytovatelů. Proto doporučují trh „vyčistit“ užitím akreditace vzdělávacích zařízení.

Problematikou akreditace se zabývá příloha na str. 221.

Schéma 3

Vzdělávací zařízení zřízená státem/krajem

	tzv. hlavní činnost	tzv. vedlejší činnost (na základě živnostenského oprávnění)
v rámci schváleného oboru	v rámci metodiky MŠMT: kurs končí udělením certifikátu s celostátní platností není třeba akreditace MŠMT <i>(nemůže být dotováno ÚP)</i>	transformací osnov schváleného oboru jsou vytvořeny osnovy rekvalifikačního kursu, který končí udělením certifikátu s celostátní platností je třeba akreditace MŠMT <i>(bez ohledu na to, zda dotováno nebo nedotováno ÚP)</i> <i>(mimo metodiku MŠMT:)</i> (např. tzv. specializační kursy, jež jsou podoborem schváleného oboru) (pouze) osvědčení o absolvování kursu pokud dotováno ÚP, je třeba akreditace MŠMT
mimo schválený obor		<i>(mimo metodiku MŠMT:)</i> (pouze) osvědčení o absolvování kursu je třeba akreditace MŠMT <i>(bez ohledu na to, zda dotováno nebo nedotováno ÚP)</i>

Vzdělávací zařízení podnikající na základě živnostenského oprávnění

(pouze) **osvědčení o absolvování kursu;**
pokud dotováno ÚP,
je třeba akreditace MŠMT

5.3.4.2. Variantní návrhy k rámcovým vzdělávacím programům

Následující text porovnává návrh uvedený v kap. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** s jeho možnými variantami, které však nebyly ze strany respondentů doporučovány, a se současným stavem. Návrhy se týkají pouze vzdělávacích zařízení zřízených státem nebo krajem a jsou uvedeny v pořadí od méně liberálních k liberálnějším. **Cílem návrhů je umožnit škole pružněji reagovat na požadavky zaměstnavatelů** (např. na změnu vyučovaného živého jazyka, pokud podnik, který od školy přebírá její absolventy, změni zahraničního partnera.)

V současnosti je ze strany zřizovatele školy (tzn. státu nebo kraje) přesně vymezeno všech 35 vyučovacích hodin na žáka a týden, k nimž se váže hodinová dotace.

Varianta první navrhuje přidat dotované povinně volitelné předměty.

Varianta druhá (doporučovaná respondenty) předpokládá stanovení celostátně platných **nosných vyučovacích předmětů**, např. českého jazyka, živého jazyka, matematiky a základů výpočetní techniky, u nichž budou stanoveny počty hodin. Zbytek do 35 dotovaných vyučovacích hodin by byl tvořen **volitelnými předměty**, které by mohl stanovit ředitel školy ve vlastní působnosti. Celek popisující nosné vyučovací předměty a rozsah volitelných předmětů pro daný ročník studia je nazýván rámcovým vzdělávacím programem.

Varianta třetí předpokládá, že pro celý průběh studia budou stanoveny minimální počty hodin pro (a) všeobecné vzdělávací předměty, (b) odborné předměty a (c) odbornou praxi. Vše ostatní stanoví ředitel školy. Nevýhodou uvedené varianty je vysoká náročnost doplňování znalostí v případě stěhování žáka.

5.3.4.3. Členění vzdělávacích institucí podle MŠMT

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy člení akreditované vzdělávací instituce do následujících kategorií:

1. soukromé firmy
2. instituty
3. školy
4. humanitární organizace
5. podniky
6. agentury, poradenské firmy

5.3.5. Finanční nástroje

Příloha je rozdělena do pěti částí. V první je vedena obecná diskuse o možných nepřímých finančních nástrojích. Zaměření diskuse na *nepřímé* finanční nástroje je dáno jejich preferencí ze strany respondentů.

Ve druhé části (od str. 128) je uveden přehled zaměření a využití přímých finančních nástrojů v ČR a to podle údajů správců příslušných finančních zdrojů. Stupeň využití přímých finančních nástrojů podle údajů jejich příjemců, tzn. podnikatelských subjektů, uvádí kap. 2.1..

Třetí část (od str. 179) podává stručný přehled o systému dalšího vzdělávání ve Francii a jeho financování.

Čtvrtá část (od str. 190) podává stručný přehled o systému dalšího vzdělávání v Maďarsku a jeho financování.

Pátá část (od str. 200) stručně informuje o britském standardu *Investors in People*.

5.3.5.1. Porovnání vybraných finančních nástrojů

Pozn.: pro jednoduchost jsou v následujícím textu opomenuty odlišnosti jednoduchého a podvojného účetnictví. Použitá schémata ukazují, jak je nakládáno s příjmy (výnosy.) Pomyslných 100% příjmů podnikatelského subjektu je v příkladech děleno na zhruba 90% daňově uznatelných výdajů (nákladů) a na základ daně ve výši deseti procent celkových příjmů. Tyto a následující poměry slouží jen k ilustraci, nejsou dostatečně statisticky podloženy. Položky počítané ze základu daně nebo tvořící základ daně jsou popsány kurzívou.

Výdaje (náklady) na vzdělávání by měly být podle návrhů považovány za nákladové položky. Pokud by byly považovány za položky odečitatelné ze základu daně, bylo by rozhodující, zda by mohly být v případě ztráty v následujících zdaňovacích obdobích odečteny ze základu daně (obdobně jako u nákladových položek, které je v případě ztráty možno uplatnit po 7 následujících zdaňovacích obdobích.)

Z hlediska daňových zákonů ČR je rozlišováno mezi vzděláváním vedoucím k získání stupně vzdělání (např. středoškolského nebo vysokoškolského), které je nazýváno **zvyšování kvalifikace**, a ostatním vzděláváním, nazývaným **prohlubování kvalifikace**. Mezi daňově uznatelnými výdaji jsou výdaje na „provoz středních odborných učilišť a vzdělávacích zařízení, pokud je není povinen hradit příslušný orgán státní správy, nebo výdaje a výchovu žáků učilišť, vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků zabezpečovanou jinými subjekty.“ (§24, odst 2, písm. j, bod 3 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů). Příslušný pokyn Ministerstva financí (pokyn D-132, jak vyplývá ze změn a doplnění provedených pokynem D-153 a s přihlédnutím k redakčnímu sdělení Finančního zpravodaje o opravě chyb uveřejněnému v č. 2-3/1997) k uvedenému bodu uvádí:

„Za výdaje (náklady) na vzdělávání zaměstnanců se považují výdaje (náklady) na vzdělávání, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s pracovním zařazením zaměstnance. Mezi daňově uznatelné výdaje lze zahrnout také náhrady mzdy za pracovní úlevy, případně studijní příspěvek poskytovaný podle zvláštního předpisu (vyhláška č. 140/1986 Sb., ve znění zákona č. 188/1988 Sb. a vyhlášky č. 197/1994 Sb.). **Těmito výdaji nejsou výdaje vynaložené na dosažení vyššího stupně vzdělání formou studia středoškolského nebo vysokoškolského v tuzemsku anebo obdobného studia v zahraničí jako např. školné, jízdné (nejedná se o pracovní cesty), výdaje za učebnice, skripta.**“

V praxi finančních úřadů je hranice mezi daňově uznatelnými a daňově neuznatelnými výdaji vedena mezi např. programy M.B.A., které obvykle bývají uznávány, a **studiem na veřejné vysoké škole, které není daňově uznáváno.**

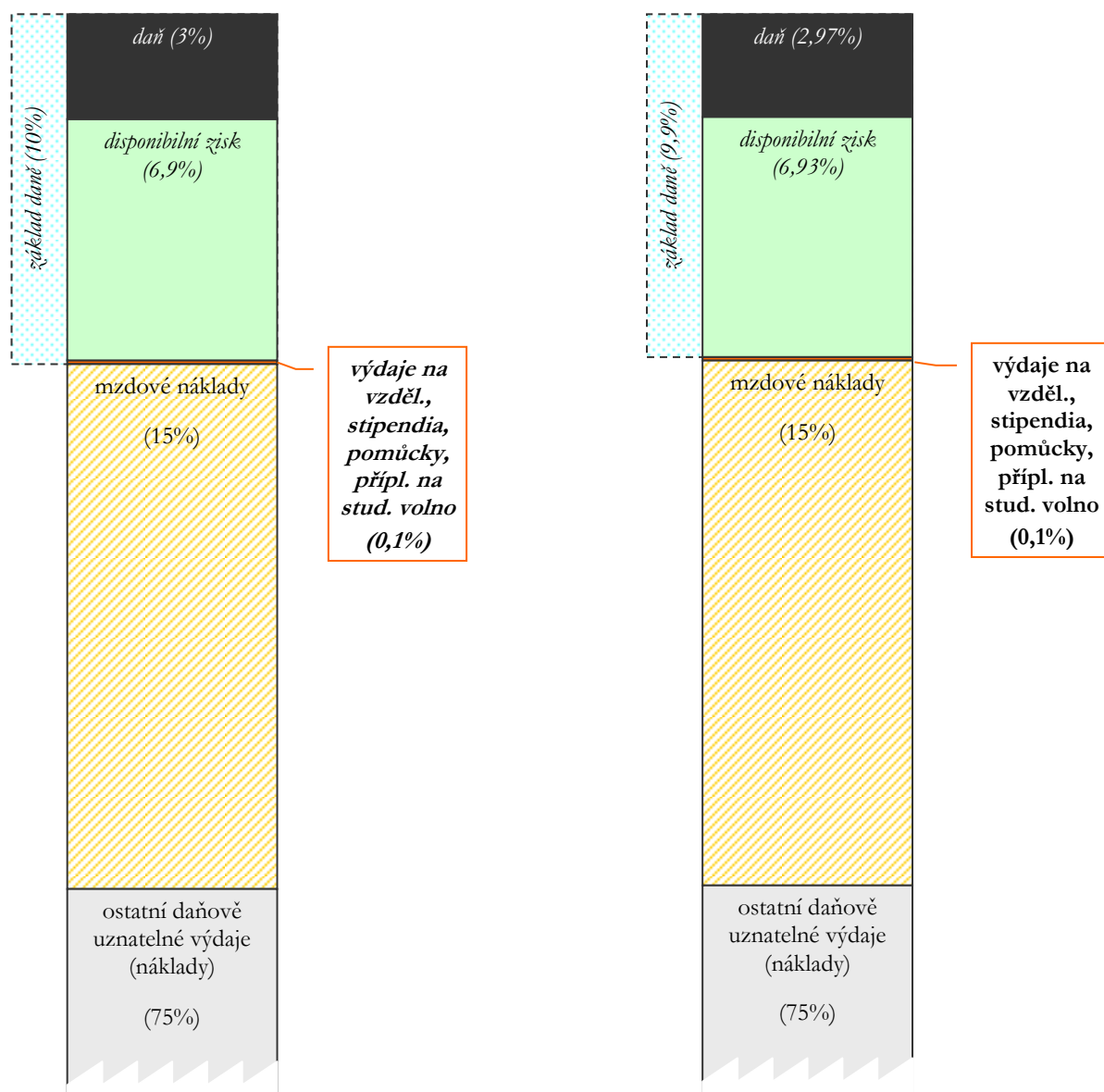
Od 1. 1. 2001 byla zavedena další položka, odečitatelná od základu daně. Poplatník si může odečíst od základu daně **30% výdajů (nákladů)** vynaložených podle §24, odst. 2, písm. j, bodu 3 (viz výše) **na výuku žáků** ve studijních a učebních oborech středních odborných učilišť a učebních oborech učilišť, které jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy a tyto obory jsou uvedeny v obecně závazném právním předpisu (§34, odst. 2, písm. f zákona o daních z příjmů.) Podle názoru respondentů je třicetiprocentní hranice příliš málo motivující a nástroj dosud není z uvedených důvodů využíván. Za motivující považují padesátiprocentní hranici.

5.3.5.1.1. Rozšíření daňové uznatelnosti výdajů souvisejících se vzděláváním

Schéma uvedené vlevo znázorňuje současnou legislativní úpravu: výdaje na stipendia a učební pomůcky pro studující zaměstnance a příplatky na jejich studijní volno nejsou daňově uznatelné, tzn. jsou započítávány do základu daně a podnik je hradí ze svého zdaněného zisku.

Pokud se týče výdajů na vzdělávání pracovníků, finanční úřady v souhrnu daňově uznávají veškeré výdaje na vzdělávání vyjma studia na vysokých školách dosud financovaných ze státního rozpočtu. Rozšíření daňové uznatelnosti výdajů na vzdělávání by proto nemělo větší finanční dopad.

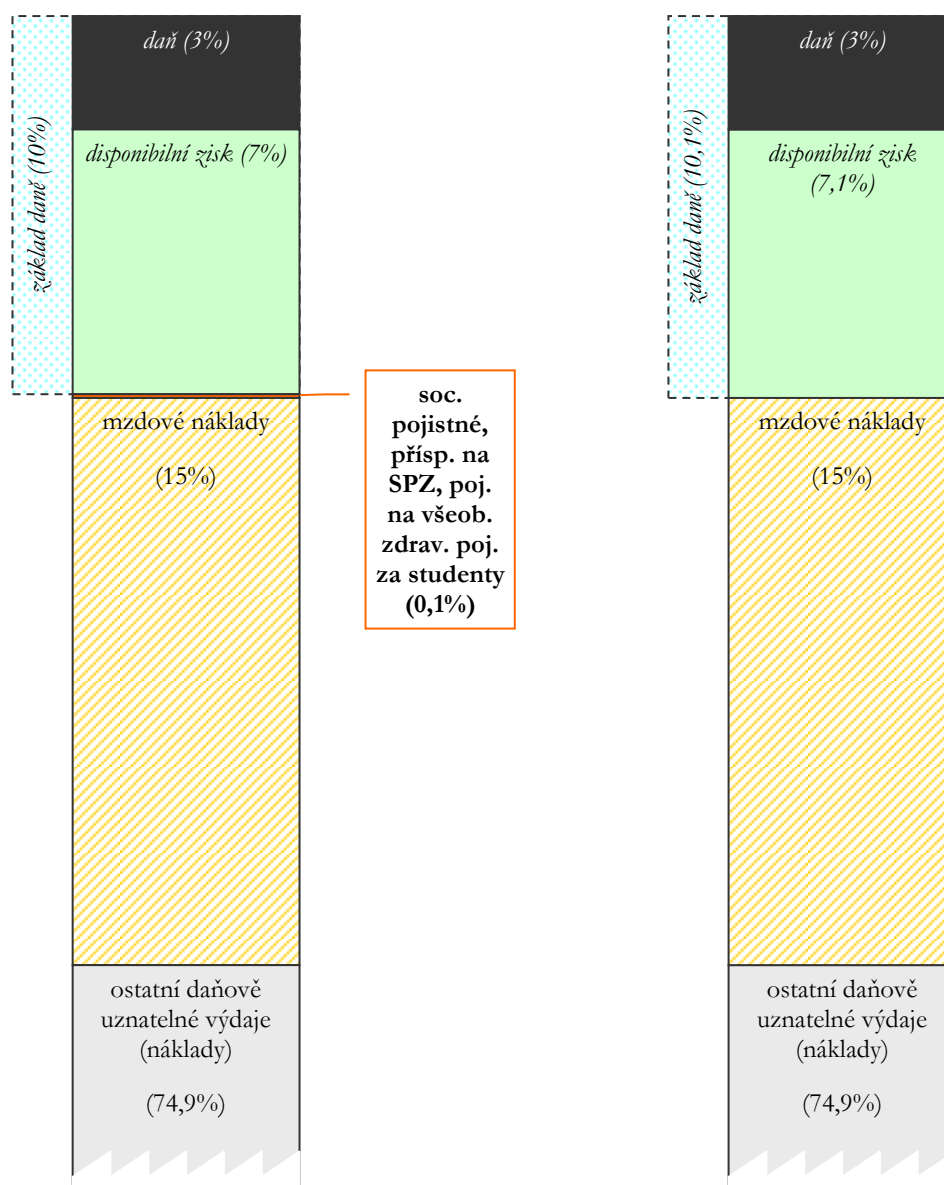
Schéma vpravo ukazuje nepatrné zvýšení disponibilního zisku v případě uzákonění daňové uznatelnosti výše zmíněných výdajů. Význam rozšíření daňové uznatelnosti spočívá v ocenění celospolečenského přínosu vzdělávání a s tím spojené motivace zaměstnavatele. Objem prostředků odvedených ve formě daní by se za současné úrovně vzdělávací aktivity podniků snížil jen nepatrně, a to i v případě existence školného.



5.3.5.1.2. Stanovení rovných podmínek pro počáteční a další vzdělávání v oblasti sociálního a zdravotního pojištění

Schéma vlevo ukazuje současnou právní úpravu, kdy sociální pojistné, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojištění na všeobecné zdravotní pojištění platí za studenta v rámci počátečního vzdělávání stát a za studenta v rámci dalšího vzdělávání zaměstnavatel.

Schéma vpravo ukazuje zvýšení základu daně (a tedy i disponibilního zisku) v situaci, kdy by stát hradil sociální pojistné, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojištění na všeobecné zdravotní pojištění i za zaměstnaného studenta.

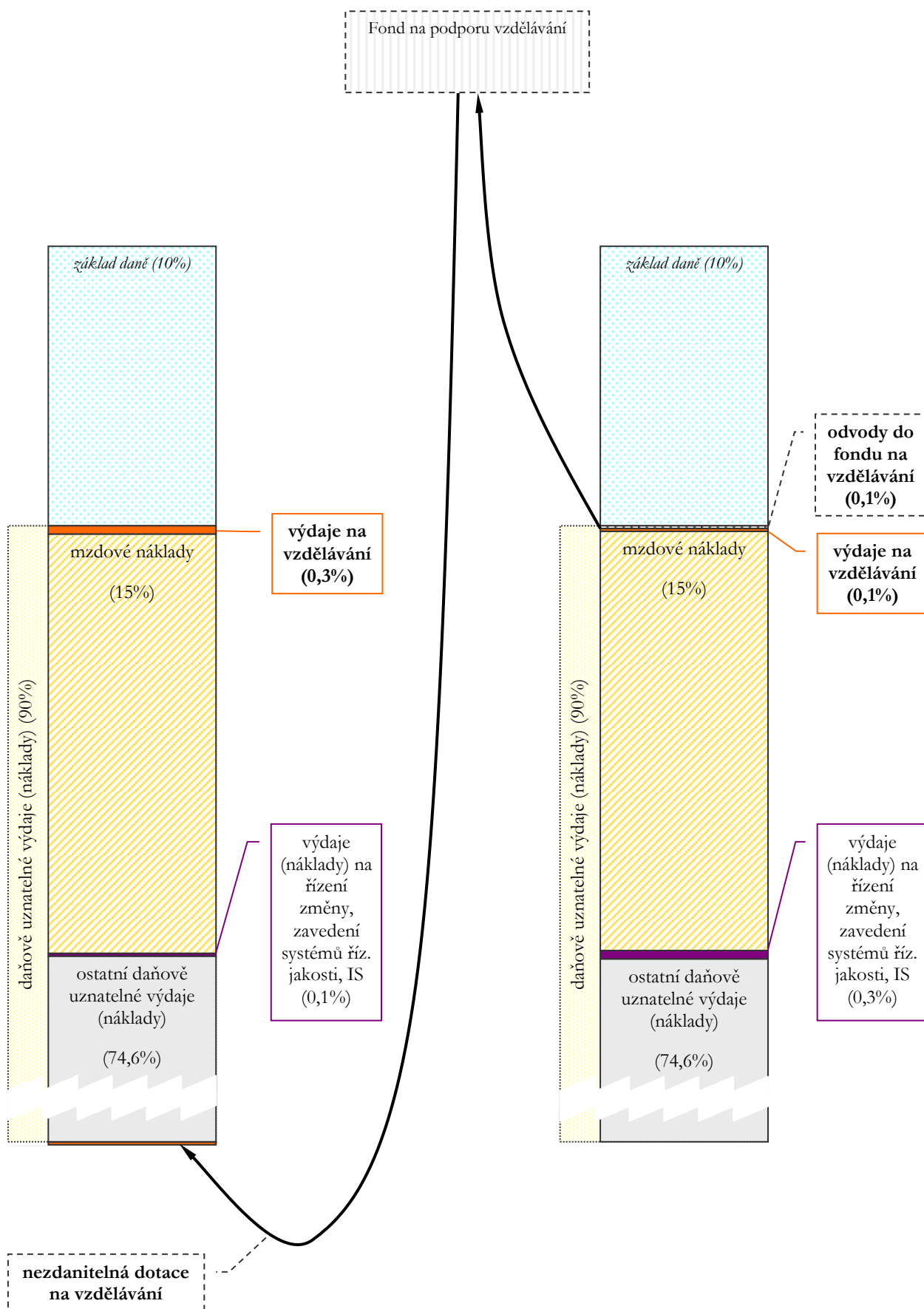


5.3.5.1.3. Přerozdělování prostředků na vzdělávání prostřednictvím fondu

V některých zemích (např. Francii a Maďarsku, viz dále, str. 179nn.) je stanoven určitý minimální objem vzdělávání, vztažený ke mzdovým nákladům – je např. stanovena hranice pro výdaje na vzdělávání ve výši 1,5% mzdových nákladů. Podnik, který vynaložil na vzdělávání méně (než např. 1,5% mzdových nákladů), je povinen odvést zbývající část prostředků do národního, oborového nebo regionálního fondu. Z uvedeného fondu jsou prostředky zpětně přerozdělovány podnikům, které splní stanovené podmínky. Podnik, který na vzdělávání vynaložil více než např. 1,5% mzdových nákladů, neodvádí do fondu nic.

Schéma vlevo na následující straně ukazuje podnik, který vynaložil více než minimální částku na vzdělávání a předložil vzdělávací projekt, na základě něhož mu byla poskytnuta nezdanitelná dotace.

Schéma vpravo ukazuje podnik, který na vzdělávání vynaložil méně a je proto povinen zbývající částku odvést do fondu. Ve srovnání s podnikem zobrazeným ve schématu vlevo vynaložil více prostředků např. na svoji reorganizaci, s čímž ovšem nebyla spojena žádná veřejná podpora.



5.3.5.1.4. Chápání výdajů souvisejících se vzděláváním jako investic

Sám výkon vzdělávacích aktivit není podle zákona o účetnictví považován za investici. Jedná se např. o mzdy pracovníků vzdělávacího útvaru. Pokud ovšem pracovníci vzdělávacího útvaru připraví celý projekt, jenž kromě vzdělávání zahrnuje i další změny v podniku, měla by být jejich práce považována za investici. Podle zákona o účetnictví je třeba **nehmotné výsledky výzkumu a vývoje** ve výši nad 60 tis. Kč odepisovat. Jedná se o „úspěšně provedené práce, které nejsou předmětem průmyslových a jiných práv.“

Respondenti požadují, aby zvyšování kvality lidských zdrojů podniku bylo považováno za investici⁴⁹. Upozorňují však na skutečnost, že účetní chápání výdajů souvisejících se vzděláváním jako investičního výdaje předpokládá **dobrou spolupráci mezi např. personálním a investičním náměstkem ředitele podniku**, neboť finanční prostředky, jež potřebuje personální náměstek k zajištění rozvoje lidských zdrojů, musí uvolnit investiční náměstek.

⁴⁹ srv. rovněž: *Memorandum o celoživotním učení*, Evropská komise 2000, str. 12 českého překladu: „Daňové systémy, účetní standardy, výkaznictví a požadavky na informace se v jednotlivých členských státech liší. Proto nelze uskutečnit žádná jednotná řešení – pokud jde o stejné nakládání s investicemi podniků do lidských zdrojů jako s kapitálovými investicemi.“

5.3.5.2. Přímé finanční nástroje užívané v ČR

Kapitola obsahuje údaje o programech podpory vzdělávání v ČR. Čerpání programů je srovnáváno za rok 2000. K programům, které byly zahájeny později (tzn. k programům Phare 2000 – Fond rozvoje lidských zdrojů a k iniciativě EQUAL), jsou uvedeny základní informace bez údajů o využití programů, neboť k datu odevzdání zprávy nebyly předloženy projekty vyhodnoceny.

5.3.5.2.1. Aktivní politika zaměstnanosti (APZ)

Zaměření APZ

Podstatou aktivní politiky zaměstnanosti je stimulace zaměstnavatelů k vytváření nových pracovních míst a k jejich zachování. Zaměstnavatelům je možné poskytnout příspěvek při vytvoření pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání. Příspěvek je možné rovněž poskytnout uchazečům o zaměstnání evidovaným na úřadě práce, kteří si pracovní místa vytvoří zahájením samostatné výdělečné činnosti. APZ zároveň působí na stranu nabídky práce nástroji jako rekvalifikace, doškolování a podobně, tedy jako prevence proti vzniku nezaměstnanosti i proti jejímu zvyšování.

V České republice upravuje zákon o zaměstnanosti nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a jejich zabezpečovatele. V současné době probíhají práce na novele zákona o zaměstnanosti, jež by měla vstoupit v platnost 1. 1. 2003.

Zabezpečovatelem politiky zaměstnanosti se staly jednotlivé úřady práce a ministerstvo práce a sociálních věcí, které úřady práce zřizuje a metodicky řídí. V čele úřadu práce je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr práce a sociálních věcí České republiky.

Důvodem přenesení kompetencí státní politiky zaměstnanosti na úřady práce, působící v okresech a nadané právní subjektivitou, je především proměnlivost situace na trhu práce, jež je pro něj příznačná, a posílení zpětné vazby⁵⁰. Národní plán zaměstnanosti (viz příloha na str. 108) předpokládá úzkou spolupráci úřadů práce se zaměstnavateli, veřejnou správou v místě, neziskovými organizacemi zabývajícími se dotčenou problematikou, reprezentací zaměstnanců a nezaměstnaných a zainteresovanou veřejností vůbec. Mezi úkoly úřadu práce patří mj. podpora koordinace vzdělávání v místě s aktuálními potřebami místních zaměstnavatelů, vypracovávání koncepce vývoje zaměstnanosti v okrese, iniciování spolupráce soukromého sektoru s veřejným při realizaci podnikatelských záměrů (předpokládajících určitou infrastrukturu, plochy nebo dopravní obsluhu) a další.

K realizaci aktivní politiky zaměstnanosti se využívají tyto nástroje:

1. Podpora zaměstnanosti

- společensky účelná pracovní místa
- veřejně prospěšné práce

⁵⁰ Vyhodnocování účinku nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti je dosud běžné pouze v USA, Kanadě, Velké Británii, Irsku a skandinávských zemích. Příkladem zevrubného vyhodnocení může být průzkum provedený v Irsku na 4.600 absolventech programů na podporu vzdělávání a zaměstnatelnosti s využitím srovnávacího vzorku. Průzkum neukázal podstatnější dlouhodobý dopad programů. (*Working Schemes? Active Labour Market Policy in Ireland*, Philip J. O'Connell, Frances McGinnity, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot 1997).

- chráněné dílny a chráněná pracoviště pro občany se ZPS
- dotace na zkrácenou pracovní dobu

2. Podpora vzdělávání

- Rekvalifikace
 1. nezaměstnaných
 2. zaměstnanecké
- Absolventská a praktikantská místa, zaměstnávání mladistvých uchazečů

Jako rizikové skupiny uchazečů se preferují:

1. osoby se změněnou pracovní schopností
2. absolventi škol vstupující poprvé na trh práce a mladiství
3. dlouhodobě neumístitelní uchazeči o zaměstnání
4. osoby starší 50 let věku
5. matky s dětmi

V roce 2000 bylo v České republice vyčleněno ve státním rozpočtu na aktivní politiku zaměstnanosti 3 300 000 000 Kč. Částka, která byla skutečně vyčerpána byla vyšší o investiční pobídky, které činily 106 154 000 Kč a tedy celková částka, která byla vyčerpána, činila 3 106 154 000 Kč.

Podpora zaměstnanosti

Stručný přehled Aktivní politiky zaměstnanosti začíná nástroji na podporu zaměstnanosti. Poté následuje shrnutí nástrojů na podporu vzdělávání, jejichž význam začal být v roce 2000 šířeji akceptován.

Společensky účelná pracovní místa

Program, který se týká společensky účelných pracovních míst funguje v České republice od roku 1991.

Společensky účelným pracovním místem se rozumí nové pracovní místo, které zaměstnavatel zřizuje na základě písemné dohody s ÚP na dobu minimálně dvou let a je obsazováno uchazeči o zaměstnání evidovanými úřadem práce, kterým nelze zajistit jiným způsobem pracovní uplatnění. Jedná se ale i o nově zřízené pracovní místo uchazečem o zaměstnání, který začne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost.

Úřad práce může poskytnout zaměstnavateli, který zřídí společensky účelné pracovní místo:

1. Dotaci na úhradu mezd nebo platů a jejich náhrad, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění
2. Dotaci na úhradu úroků z úvěrů (max. 80 000 Kč)
3. Návratnou finanční výpomoc (max.80 000 Kč)

4. Jinou účelovou dotaci (max. 80 000 Kč)

Na jedno účelné pracovní místo je možné zaměstnavateli poskytnout jen jeden z druhů dotace nebo návratné finanční výpomoci / a) až d) /

Návratnou finanční výpomoc a jinou účelovou dotaci lze poskytnout vedle sebe, ale maximálně do výše 80 000Kč.

Dotace se poskytuje formou měsíčních splátek, které se vyplácejí na základě předloženého měsíčního vyúčtování vyplacených mezd zaměstnavatelem po dohodnutou dobu.

Veřejně prospěšné práce

Veřejně prospěšné práce jsou nové pracovní příležitosti, které jsou vytvořené hlavně pro obtížně umísťitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání, evidované na úřadě práce. Pracovní místa mohou vytvářet obce (kraje) nebo zaměstnavatelé na základě písemné dohody s úřadem práce ke krátkodobému pracovnímu umístění uchazeče o zaměstnání. Musí jít o zaměstnavatele, kteří nejsou ústředními orgány státní správy, okresními úřady nebo státními fondy. Maximálně ale na dobu dvanácti po sobě jdoucích měsíců ode dne sjednaného nástupu do pracovního poměru. Jedná se o různé druhy prací, které spadají do oblasti služeb obyvatelstvu. Např: výsadba zeleně, úklid měst a obcí, likvidace přírodních katastrof, krátkodobé pracovní příležitosti v zdravotnických, kulturních zařízeních apod. Jde převážně o činnosti, které mají neziskový charakter.

Finanční příspěvek je určen na úhradu mzdových nákladů až do výše skutečně vyplacených mezd (platu) a jejich náhrad, včetně pojistného na sociální zabezpečení a na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění. Příspěvek je poskytován formou měsíčních splátek.

Chráněná pracoviště pro občany se ZPS

Chráněné dílny jsou taková pracoviště, v nichž pracuje minimálně 60% osob se změněnou pracovní schopností. Chráněná pracoviště jsou pracoviště vytvořená u zaměstnavatele pro občana se ZPS nebo pracoviště zřízená v domácnostech občanů se ZPS.

Úřad práce může zaměstnavateli poskytnout na zřízení těchto míst jednorázovou dotaci až do výše 100 000,- Kč. Stejnou dotaci je možné poskytnout i občanovi se ZPS, který si zřídí pracovní místo zahájením samostatné výdělečné činnosti. Takovéto dotované pracovní místo musí být vytvořeno na základě rozhodnutí úřadu práce a písemné dohody uzavřené s úřadem práce nejméně na dobu dvou let od poskytnutí příspěvku.

Dotaci nelze poskytnout, pokud již byla poskytnuta dotace formou SÚPM na zřízení pracovního místa.

Zaměstnavatelům lze poskytnout příspěvek k částečné úhradě provozních nákladů až do výše 40 000 Kč ročně na jednoho občana se ZPS. Nelze jej ale poskytnout občanovi se ZPS, který provozuje samostatnou výdělečnou činnost. Příspěvek je poskytován jednorázově, a to na základě rozhodnutí úřadu práce a uzavřené písemné dohody.

Dotace na zkrácenou pracovní dobu

Pokud podnik přechází na nový program, může úřad práce na přechodnou dobu částečně dotovat mzdové náklady s cílem předejít zbytečnému propouštění pracovníků.

Podpora vzdělávání

Rekvalifikace

Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace uchazeče o zaměstnání, kterou získává nové znalosti a dovednosti umožňující mu pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání. Za rekvalifikaci se nepovažuje studium na středních a vysokých školách, ani nástavbové formy studia.

Cílem rekvalifikace je změnit kvalifikaci uchazeče o zaměstnání a tím zvýšit jeho šanci pro nalezení uplatnění na trhu práce.

Obecně lze rekvalifikace rozdělit na dva druhy:

1. *specifické* – na konkrétní profesi s příslibem zaměstnání od zaměstnavatele
2. *neppecifické* – účastník se rekvalifikuje bez příslibu zaměstnání od zaměstnavatele

Do rekvalifikačních kurzů jsou zařazováni ti uchazeči, kteří jsou řádně evidováni na úřadu práce. Výjimku tvoří tzv. zaměstnanecská rekvalifikace, v rámci níž jsou vzdělávány osoby zaměstnané (viz následující dále.) O zařazení uchazeče do rekvalifikace rozhoduje zdravotní stav uchazeče, dosažená kvalifikace uchazeče, předpoklady uchazeče pro výkon nové profese a u finančně nákladnějších kurzů také potvrzení od zaměstnavatele o přijetí rekvalifikovaného do pracovního poměru.

Rekvalifikace se provádí na základě písemné dohody mezi úřadem práce a uchazečem. Dohoda je závazná pro obě strany a uchazeč ji může porušit jen ze závažných zdravotních, rodinných nebo osobních důvodů.

Uchazeči o zaměstnání, který splňuje podmínky pro vyplácení hmotného zabezpečení je vyplácena podpora ve výši 60% z čistého výdělku z předchozího zaměstnání po dobu jeho rekvalifikace.

Rekvalifikace a akreditace

Problematika rekvalifikace úzce souvisí s akreditací rekvalifikačních kursů. Při schválení rekvalifikace se sepisuje dohoda o rekvalifikaci s uchazečem o zaměstnání a se vzdělávací institucí. Rekvalifikace provádějí ta vzdělávací zařízení, která jsou pro dané obory akreditována, to znamená, že mohou rekvalifikační kursy provádět a že mají pověření k vydávání dokladu o kvalifikaci po ukončení rekvalifikačního kursu. Tímto dokladem je osvědčení. Akreditaci provádí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR na základě písemné žádosti vzdělávacího zařízení. Tato žádost má přesně stanovené náležitosti, mezi něž patří uvedení pracovní činnosti, pro které má být prováděna rekvalifikace a vzdělávací projekt. Pro tento projekt je také přesně stanoveno, co má být jeho obsahem. Součástí žádosti je dále doklad o zřízení vzdělávacího zařízení a doklad o vzdělání a kvalifikaci garanta kursu. Akreditace není nutná u středních a vysokých škol v rámci jejich působnosti, u státních rekvalifikačních středisek a v případech, kdy to vyplývá ze zvláštních předpisů.

Pověření se uděluje na dobu tří let a žádosti se neprodlužují. Ve chvíli, kdy skončí platnost, je nutné podat žádost novou. Za udělené pověření se vybírá správní poplatek a pověření se vydává až po zaplacení výše uvedeného poplatku.

Certifikace a rekvalifikační kursy ve státních školách

Pokud škola provádí rekvalifikační kursy v rámci své působnosti (hlavní činnost), není nutné pověření MŠMT. Pro provádění rekvalifikací mimo svou působnost (vedlejší činnost) musí mít ale škola stejně jako jiné vzdělávací zařízení toto pověření.

Škola nemůže náklady na rekvalifikaci hradit z finančních prostředků, které jsou přidělovány MŠMT. Náklady na rekvalifikace jsou hrazeny územně příslušným úřadem práce z prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí. Rekvalifikace se zajišťuje na základě Dohody o zabezpečení rekvalifikace, kterou uzavírá škola a úřad práce. Jedná-li se o rekvalifikační studium, je úspěšným absolventů vydáván výuční list či vysvědčení o maturitní zkoušce, v případě ukončení rekvalifikace v oborech mimo hlavní činnost školy je vydáváno osvědčení.

Zahraniční zkušenosti

V souvislosti s akreditacemi rekvalifikačních kursů je možné se zmínit o zahraničních přístupech k této problematice. Konkrétně v Dánsku se většina rekvalifikací provádí výlučně v rámci škol a nerozlišuje se, zda se jedná o rekvalifikační kurs v rámci hlavní činnosti či vedlejší činnosti, tak jako v ČR. Odpadá tak často zdoluhavá úřední procedura, která je spojená s žádostí o akreditaci. Školy disponují obsáhlými katalogy rekvalifikačních kursů a také pružně reagují na konkrétní požadavky podniků, které mají často svou individuální představu o tom, jaký kurs chtějí uskutečnit. Situace je zde ale jiná než v České republice pokud se týká zájmu jednotlivců i podniků o rekvalifikační kursy, ten je v Dánsku podstatně vyšší.

Distanční rekvalifikační vzdělávání

Tato forma rekvalifikačního vzdělávání je také možná, ale Komise pro akreditaci rekvalifikačních programů na ni klade větší požadavky. Za optimální formu je považováno vzdělávání kombinované, tedy kombinace metody distanční a prezenční, při dodržení určitých zásad. Například distanční forma nesmí být použita pokud se jedná o předávání dovedností, distanční formou nesmí být prováděny závěreční zkoušky, distanční část musí být ve studijním programu náležitě organizačně ošetřena, atd.

Zaměstnanecké rekvalifikace

Zaměstnaneckou rekvalifikací je taková rekvalifikace, kterou provádí zaměstnavatel v zájmu dalšího pracovního uplatnění svých zaměstnanců. Provádí se na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Rekvalifikace je překážkou v práci na straně zaměstnance, protože se uskutečňuje v pracovní době. Mimo pracovní dobu jen v případě nezbytně nutném, pokud to vyžaduje způsob jejího zabezpečení. Zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Na základě písemné dohody s úřadem práce mohou být zaměstnavatelům plně nebo částečně hrazeny náklady spojené s touto činností. Je možné ale uhradit jen kurzovné, nikoli náhradu mzdy, ani např. cestovné. Zaměstnavatel musí předložit úřadu práce potvrzení o tom, že v případě, že se neuskuteční rekvalifikace, budou pracovníci na seznamu propuštění z organizačních důvodů.

O zaměstnaneckou rekvalifikaci se nejedná, pokud:

1. je zaměstnavatel povinen zabezpečovat pro zaměstnance teoretickou nebo praktickou přípravu, které je zaměstnanec povinen se zúčastnit v souvislosti s výkonem svého zaměstnání.
2. rekvalifikaci absolvuje zaměstnanec z vlastního zájmu, aniž by tato změna kvalifikace byla nutná z hlediska jím vykonávané práce u zaměstnavatele.

V České republice bylo k 31.12.2000 čerpáno na tento druh rekvalifikace celkově 10 123 000 Kč.

Každoroční výzkum MŠMT v oblasti rekvalifikačních kurzů

Od roku 1991 je v ČR každoročně (kromě roku 1996) prováděn průzkum rekvalifikačních aktivit v institucích, akreditovaných MŠMT. Výsledky za rok 2000 se dosud zpracovávají, ale je možné nastínit určité možné závěry podle výsledků roku předchozího. Průzkum se provádí pomocí dotazníků a zjišťují se některé tyto skutečnosti:

1. počty rekvalifikovaných osob v jednotlivých oborech
2. v jaké míře se akreditované instituce podílí na rekvalifikačních kurzech
3. nejfrekventovanější typy kurzů
4. způsob financování
5. ostatní vzdělávací aktivity

V České republice bylo k 31.12.1999 celkem 1578 institucí, které měly nějaký akreditovaný program. V průměr se každý rok rozesílá 800 dotazníků a jejich návratnost každým rokem klesá. V roce 1999 to bylo jen 38,4% z celkového počtu 885 rozeslaných, což je nejmenší návratnost za celou dobu průzkumu. Odpovědělo tedy 340 institucí a z nich 40 nahlásilo nulovou vzdělávací činnost.

Počet vzdělávacích institucí se za poslední roky relativně stabilizoval. Z dostupných údajů je možné vysledovat, že dochází k minimálnímu nárůstu počtu vzdělávaných a klesá průměrný počet rekvalifikovaných na jedno vzdělávací zařízení. Tento pokles začal v roce 1994. Vzdělávacím institucím se tak zvyšují náklady, které je nutí zvyšovat ceny. Důsledkem

je znesnadňování přístupu ke vzdělávání, což vede k dalšímu snižování počtu vzdělávaných osob a celkovým výsledkem je snižování efektivnosti této vzdělávací oblasti.

MPSV vydává každoročně více prostředků na rekvalifikace, také počet nezaměstnaných narůstá, ale podíl rekvalifikovaných na celkový počet nezaměstnaných klesá. V zemích Evropské Unie je procento rekvalifikovaných mezi 20% a 25%, zatímco v České republice je to jen 4% až 5%.

Technickohospodářští pracovníci se nejčastěji účastní kurzů obsluha PC a účetnictví a to po všechny roky tohoto průzkumu. Co se týká pracovníků služeb, tak se prudký nárůst rekvalifikovaných začátkem devadesátých let postupně stabilizoval a v roce 1999 došlo k výraznému poklesu. Počet rekvalifikovaných klesl na 80% roku předcházejícího. Je to situace diametrálně odlišná od vyspělých zemí, kde dochází stále k postupnému nárůstu těchto pracovníků. Počet rekvalifikovaných v dělnických profesích vzrostl v roce 1999 o 44% oproti roku 1998. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že nárůst nezaměstnanosti v roce 1999 se týkal především dělnických profesí.

Úhrada rekvalifikačních kurzů se dělí do čtyř základních zdrojů:

1. Účastníci kurzu
2. Úřady práce
3. Podniky
4. Jiné zdroje

Jiné zdroje představují 3% až 6%, zbylé náklady si dělí zbývající tři skupiny zhruba na třetiny. Toto rozvržení odpovídá situaci ve vyspělých zemích, ale nejen co se týká rekvalifikačních kurzů. Toto rozložení nákladů je typické pro všechny vzdělávací akce v dalším vzdělávání.

Absolventská praxe

Absolventskými místy se rozumí taková místa, kdy zaměstnavatel zabezpečují absolventům učilišť, středních, vyšších odborných a vysokých škol v pracovním poměru odbornou praxi.

Absolventem školy je takový uchazeč o zaměstnání, u něhož celková doba zaměstnání v pracovním nebo obdobném poměru nedosáhla po úspěšném ukončení studia nebo přípravy dvou let. Nezapočítává se doba vojenské základní nebo náhradní a civilní služby, doba mateřské dovolené a doba, po kterou organizace omluvila nepřítomnost muže v práci, protože mu podle zákona přísluší rodičovský příspěvek. Absolventa lze přijmout na takové práce, které odpovídají jeho dosažené kvalifikaci.

Praktikantským místem se rozumí takové místo, kdy zaměstnavatel zabezpečuje mladistvým pracovníkům v pracovním poměru získání kvalifikace.

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech

Zaměstnavateli může být poskytnut finanční příspěvek na základě dohody s úřadem práce na úhradu nákladů spojených se zabezpečením odborné praxe. Dohodu lze uzavřít maximálně na 12 měsíců. Výše dotace se poskytuje diferencovaně podle dosaženého vzdělání umístovaného absolventa a podle umístitelnosti profese na trhu práce. U mladistvých se poskytuje dotace vždy, pokud zaměstnavatel garantuje získání kvalifikace. Základní podmínkou pro poskytnutí této

formy dotace je tedy skutečnost, že zaměstnavatel zaměstná absolventa v oboru, kterému se vyučil nebo který vystudoval. Proto je také nezbytnou součástí žádosti o vytvoření absolventského místa program odborné praxe absolventa.

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích

(zajišťovaná přes třetí osoby a dotovaná jako Společensky účelné pracovní místo)

Na základě usnesení vlády ČR dne 3.4.2000 č.325 byl vydán pokyn č.3/2000 MPSV SSZ k Opatřením ke zvýšení zaměstnanosti absolventů škol, kterým se v rámci rekvalifikace uplatňuje nový nástroj APZ. Jedná se o stáž absolventů škol v ziskových, rozpočtových a neziskových organizacích. Stáž se zabezpečuje prostřednictvím personálních a vzdělávacích zařízení a konečným zaměstnavatelům nejsou poskytovány žádné finanční prostředky. Zabezpečení rekvalifikace-stáže se uskutečňuje ve smyslu §2 odst. 1 vyhlášky MPSV č. 21/1991 o kalkulaci nákladů. Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích je financována z nástroje APZ „Společensky účelné pracovní místo“.

Úřad práce, který vysílá absolventa školy (uchazeče o zaměstnání) na stáž v rámci rekvalifikace, uzavírá dvě dohody: 1. dohodu s absolventem školy – uchazečem o zaměstnání; 2. dohodu o zabezpečení rekvalifikace – stáže se zaměstnavatelem (s personálními a vzdělávacími zařízeními). Uvedená zařízení absolventa poskytnou ziskovým, rozpočtovým nebo neziskovým organizacím, v nichž absolvent získá příslušnou odbornou praxi. Odměna za zprostředkování je 450 Kč pokud se jedná o absolventa se středoškolským vzděláním a 300 Kč v případě absolventa s vysokoškolským vzděláním.

Zaměstnávání mladistvých uchazečů

Zaměstnavatel má možnost získat od úřadu práce finanční příspěvek na mzdové náklady spojené se zabezpečením kvalifikace mladistvých. Kvalifikace ale neznamena získání výučního listu. Jde o zapracování, získání pracovních návyků, určitých dovedností. Mladistvý uchazeč získává na závěr od zaměstnavatele osvědčení o tomto zapracování. Mladistvým uchazečům může být ale ukládána jen taková práce, která odpovídá jejich fyzickým a psychickým schopnostem. Nesmí pracovat v noci, pod zemí, přesčas, v úkolu.

V České republice bylo k 31.12.2000 čerpáno na absolventské praxe celkem 358 012 000 Kč.

APZ ve vybraných okresech – shrnutí

Kapitola srovnává využití prostředků aktivní politiky zaměstnanosti ve třech vybraných okresech ČR (okresy Karviná, Písek a Ústí nad Labem). Snahou při výběru okresů bylo shrnout velmi diferencovanou problematiku ČR do několika příkladů, které byly následně detailně analyzovány.

Statistická data jsou shrnuta v příloze č. 4, jež má totožné členění.⁵¹

Okres Karviná

Úřad práce v Karviné měl na Aktivní politiku zaměstnanosti v roce 2000 přiděleno 100,5 mil. Kč (tzn. v průměru 3 990 Kč na jednoho uchazeče o zaměstnání podle stavu k 31.12. 2000 a v průměru 357 Kč na jednoho obyvatele okresu podle stavu k 30.9.2000.)

Zaměstnanecké rekvalifikace

Úřad práce v Karviné určil z rozpočtu APZ na rekvalifikace 16 843 tis. Kč. Na zaměstnanecké rekvalifikace bylo na rok 2000 vynaloženo na 5 rekvalifikujících se 56 457 Kč, což činilo 0,3% z celkových prostředků vynaložených na rekvalifikace. Z celkových prostředků vynaložených na Aktivní politiku zaměstnanosti za rok 2000 činily zaměstnanecké rekvalifikace 0,05%. Finanční prostředky čerpaly čtyři organizace prostřednictvím čtyř vzdělávacích zařízení.

Odborná praxe absolventů

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech

Na absolventská místa bylo vyčleněno z rozpočtu APZ 12 056 tis. Kč (12%), z toho byly uhrazeny závazky roku 1999 v hodnotě 9 078 344 Kč.

Za rok 2000 bylo za finanční účasti ÚP umístěno 454 absolventů.

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích

Celkově bylo vynaloženo na tato absolventská místa 747 507 Kč, což představuje 0,7% z celkově čerpaných prostředků na APZ a 6,2 % z prostředků čerpaných na absolventské praxe. Celkem bylo umístěno 93 absolventů a celkově vynaložená průměrná částka na jednoho absolventa činila 24 470 Kč.

Okres Písek

Úřad práce v Písku měl na Aktivní politiku zaměstnanosti (APZ) v roce 2000 přiděleno 16,5 mil. Kč (tzn. v průměru 6435 Kč na jednoho uchazeče o zaměstnání podle stavu k 31.12.2000 a v průměru 235 Kč na jednoho obyvatele okresu podle stavu k 30.9.2000.)

⁵¹ Metodická poznámka: Vzhledem k zadanému časovému intervalu, rok 2000, jsme postupovali tak, že jsme zvolili (po zkonstataování možností přesností dat z OK práce) za základní cíl zjištění průměrných výdajů na jednotlivé nástroje, počty zúčastněných osob v programech a celkové počty zúčastněných firem. Údaje o finančních prostředcích jsme čerpali z rozpočtu APZ a to ze skutečně vynaložených za rok 2000 a poté porovnávali s vynaloženými prostředky v modulech OK práce (moduly APZ a Rekvalifikace.) Analýza je jednodušší a problémem bylo jen určení základních vstupních dat ohledně absolventů, kde vznikl problém, jak určit jejich přesný počet v evidenci za daný interval (absolvent dva roky..., opětovná evidence), proto jsme vycházeli z měsíčních výkazů a průměrovali počet za rok, abychom mohli zjistit procentuální vyjádření absolventů k ostatním.

Zaměstnanecká rekvalifikace

Úřad práce v Písku určil z rozpočtu APZ na rekvalifikace 3 846 tis. Kč, z které bylo nutno uhradit 302 tis. Kč na závazky z roku 1999. Ze zbylé částky 3 544 tis. Kč bylo na zaměstnanecké rekvalifikace na rok 2000 vynaloženo na 86 rekvalifikujících se 824 813 Kč, což činilo 21,5 % z celkových prostředků čerpaných na rekvalifikace. Z celkových prostředků vynaložených na APZ za rok 2000 činily zaměstnanecké rekvalifikace 5 %. Finanční prostředky čerpala 1 organizace prostřednictvím 4 vzdělávacích zařízení. Úspěšnost těchto rekvalifikací byla 100 %. Zaměstnanecká rekvalifikace byla zaměřena na sváření a obsluhu počítačů - programu CAD.

Podíl úřadu práce na nákladech zaměstnanecké rekvalifikace činil 100%.

Odborná praxe absolventů

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech

Na absolventská místa bylo vyčleněno z rozpočtu APZ 2 464 tis. Kč (15 %), z toho na závazky z roku 1999 1 232 tis. Kč, skutečně se na závazky vynaložilo 1 052 tis. Kč.

V roce 2000 byl stanoven limit 1 409 tis. Kč, ale skutečně se vynaložilo 1 406 tis. Kč, což činí 57,2% z čerpaných prostředků na absolventy a z celkové částky 16 472 390 tis. Kč APZ na rok 2000 je to 8,5 %. V roce 2000 byl příspěvek na získání odborné praxe absolventa nebo kvalifikace mladistvého poskytován zpravidla ve výši 4 000,- Kč měsíčně po dobu 6 měsíců.

Za rok 2000 bylo za finanční spoluúčasti ÚP umístěno 129 absolventů; VŠ 27, SŠ 102 u 97 firem. Vynaložené prostředky činily 2634 tis. Kč a na 1 absolventa v průměru 19 960,- Kč. Za pomoci dotace se tedy podařilo umístit na trhu práce 43,4 % absolventů z průměrného stavu absolventů (297) v evidenci za rok 2000.

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích

Tento nástroj APZ nebyl v roce 2000 a ani v roce 2001 realizován

V I. pololetí 2001 bylo uzavřeno 34 nových absolventských míst v podnikatelských subjektech. Z rozpočtu APZ je na absolventské praxe vyčleněno 3053 tis. Kč, což je 15,9 % celkového rozpočtu APZ, který je 19 100 tis. Kč na rok 2001. K 30.6. 2001 bylo na absolventské praxe vynaloženo 1 123 tis. Kč.

Okres Ústí nad Labem

Úřad práce v Ústí nad Labem měl na Aktivní politiku zaměstnanosti (APZ) v roce 2000 přiděleno 91,4 mil Kč (tzn. v průměru 10 858 Kč na jednoho uchazeče o zaměstnání podle stavu k 31. 12. 2000 a v průměru 771 Kč na jednoho obyvatele okresu podle stavu k 30. 9. 2000.)

Zaměstnanecká rekvalifikace

Úřad práce v Ústí nad Labem určil z rozpočtu APZ na rekvalifikace částku 9,13 mil Kč, z které bylo nutno uhradit 0,586 mil Kč na závazky z roku 1999. Ze zbylé částky 8,55 mil Kč bylo na **zaměstnanecké rekvalifikace** na r. 2000 vynaloženo na 51 rekvalifikujících se **199 567 Kč**, což činilo **2,12%** z celkových prostředků na rekvalifikace, které byly navýšeny na konečných 9,433 mil Kč a z celkové částky 90,93 mil Kč na **APZ vynaložené za rok 2000 činily 0,22%**. Finanční prostředky čerpaly čtyři organizace prostřednictvím devíti vzdělávacích zařízení. Úspěšnost těchto rekvalifikací byla 100%, na rozdíl od rekvalifikací uchazečů evidovaných na úřadu práce. U

zaměstnaneckých rekvalifikací přetrvával zájem zaměstnavatelů o uchazeče, kteří byli rekvalifikováni převážně na dělnická povolání (svářeč, řidič).

Podíl Úřadu práce na celkových nákladech zaměstnanecké rekvalifikace činil **zpravidla 80%**. Podíl ÚP v odlišné výši stanovoval ředitel ÚP.

Odborná praxe absolventů

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech

Na absolventská místa bylo vyčleněno z rozpočtu APZ 7,589 mil Kč (8,3 %), z toho na závazky z roku 1999 3,989 mil Kč, skutečně se na závazky vynaložilo 3,171 mil Kč. V roce 2000 byl stanoven limit 3,6 mil Kč, ale **skutečně se vynaložilo jen 1,763 mil Kč**, což činí **49%** z vyčleněných prostředků na absolventy a **z celkové částky 90,93 mil Kč APZ na rok 2000 je to 1,94 %**. V roce 2000 byl finanční příspěvek na získání odborné praxe absolventa nebo kvalifikace pro mladistvého stanoven maximálně ve výši 4 000,- Kč měsíčně (nejdéle po dobu 1 roku a to ve výši 48 000,- Kč). O rozdílných příspěvcích rozhodoval ředitel ÚP.

Za rok 2000 bylo za finanční spoluúčasti ÚP **umístěno 145 absolventů**; SŠ 113 a VŠ 32 u **102 firem**. Vynaložené prostředky činily 4,9 mil Kč a na **1 absolventa** v průměru **34 030,-Kč**. Za pomoci dotace se tedy podařilo **umístit** na trhu práce **17% absolventů** z průměrného stavu absolventů v evidenci za rok 2000.

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích

Od vydání metodického pokynu č.3/2000 MPSV SSZ, který vychází na základě Usnesení vlády ČR ze dne 3.4. 2000 č.325 k Opatřením ke zvýšení zaměstnanosti absolventů škol, se v rámci rekvalifikace uplatňuje **nový nástroj APZ**, a to stáž absolventů škol v ziskových, rozpočtových a neziskových organizacích. Stáž se zabezpečuje prostřednictvím personálních a vzdělávacích zařízení a konečným zaměstnavatelům nejsou poskytovány žádné finanční prostředky a zabezpečení rekvalifikace-stáže se uskutečňuje ve smyslu § 2odst. 1 vyhlášky MPSV č. 21/1991 o kalkulaci nákladů. Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích je financována z nástroje APZ „Společensky účelné pracovní místo“.

Úřad práce, který vysílá absolventa školy (uchazeče o zaměstnání) na stáž v rámci rekvalifikace, uzavírá 2 dohody: 1. dohodu o rekvalifikaci s absolventem školy – uchazečem o zaměstnání; 2. dohodu o zabezpečení rekvalifikace – stáže se zaměstnavatelem (s personálními a vzdělávacími zařízeními). Uvedená zařízení absolventa poskytnou ziskovým, rozpočtovým nebo neziskovým organizacím, v nichž absolvent získá příslušnou odbornou praxi. Odměna za zprostředkování činí 450 Kč v případě absolventa se středoškolským vzděláním a 300 Kč v případě absolventa s vysokoškolským vzděláním.

V roce 2000 byly uzavřeny ÚP v Ústí n. L. **první dvě dohody**, které se začaly proplácet až v roce 2001.

Za 1. pololetí roku 2001 bylo uzavřeno celkem 29 dohod pro 29 absolventů, celkem je tedy uzavřeno 31 dohod. Z rozpočtu APZ je vyčleněno pro zabezpečující firmy 200 000,-Kč na náklady na rok 2001, což je 0,2% z celkového rozpočtu APZ, který je 101 400 000,-Kč pro rok 2001. K 30.6. 2001 bylo vynaloženo na tyto náklady 29 550,-Kč a **výše příspěvku absolventům 694 945,-Kč**. Vyčleněná částka z rozpočtu na mzdy je 3,3 mil Kč, což představuje 3,2% rozpočtu

na rok 2001. Stáže byly zabezpečovány prostřednictvím jednoho personálního a vzdělávacího zařízení (ing. Jiří Anděl), v druhém pololetí přibýlo zařízení Krušnohorec s.r.o. Absolventi byli poskytnuti celkem 15 organizacím. Celkově vynaložená průměrná částka na 1 absolventa za 1. pol. roku 2001 činila **23 370,-Kč**. Odhadovaná výše příspěvku činila v průměru 10 000,-Kč.

Porovnání vybraných okresů

Tabulka na následující straně shrnuje výše uvedená data. Graficky jsou data znázorněna v části 4.4 přílohy č. 4. Data nejsou dávána do dalších souvislostí, jimiž jsou např. demografická specifika okresu, situace na trhu práce, strategie úřadu práce atp. Přesto lze jmenovat alespoň dvě skutečnosti, jež jsou z jejich porovnání patrné:

- v jednotlivých okresech se různí výše čerpaných prostředků na 1 obyvatele, resp. na jednoho nezaměstnaného (vztaženo na 1000 obyvatel okresu je tento rozdíl 356 Kč v případě okresu Karviná vůči 767 Kč v případě okresu Ústí nad Labem; vztaženo na 1000 nezaměstnaných je tento rozdíl 3 977 Kč vůči 10 802 Kč⁵²)
- výdaje na vzdělávání zaměstnaných (zahrnuje 3 nástroje APZ: [a] zaměstnanecké rekvalifikace, [b] absolventské praxe a [c] společensky účelná pracovní místa, pomocí nichž byla absolventu poskytnuta odborná praxe v rozpočtových a neziskových organizacích) jsou ve všech sledovaných okresech téměř shodné: 43 Kč v případě okresů Karviná a Ústí nad Labem a 47 Kč v případě okresu Písek

⁵² Ukazatel vztažený na 1000 nezaměstnaných byl vypočten na základě údaje o počtu nezaměstnaných z webové stránky Úřadu práce (k 31. 12. 2000 celkem 25 183 evidovaných na Úřadu práce); Úřad práce sám uvádí jiný poměr: 23 702 tis. Kč, což by, vzhledem k celkovému čerpání APZ, předpokládalo pouze 4 226 nezaměstnaných v okrese

Přehled využití aktivní politiky zaměstnanosti ve vybraných okresech v roce 2000

		Karviná					Písek					Ústí nad Labem				
		Přídě- lené pro- středky v tis. Kč	Sku- tečně čerpáno v tis. Kč	Počet osob	% z cel- kové čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ	Přídě- lené pro- středky v tis. Kč	Sku- tečně čerpáno v tis. Kč	Počet osob	% z cel- kové čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ	Přídě- lené pro- středky v tis. Kč	Sku- tečně čerpáno v tis. Kč	Počet osob	% z cel- kové čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ
1	APZ celkem	100 500	100 163	-	100	-	16 500	16 472	-	100	-	91 400	90 930	-	100	-
2	<i>APZ v průměru na 1000 nezaměstnaných ^{a)}</i>	† 3 990	† 3 997	-	-	-	6 435	6 424	-	-	-	10 856	10 802	-	-	-
3	<i>APZ v průměru na 1000 obyvatel okresu ^{a)}</i>	357	356	-	-	-	235	234	-	-	-	771	767	-	-	-
4	Rekvalifikace celkem	16 843	16 842	1734	16,8	100	3 846	3 842	456	23,3	100	9 130	9 433	1092	10,37	100
5	– zaměstnanecké	544	56	5	0,05	0,3	-	825	86	5,0	21,5	-	200	51	0,22	2,12
6	– ostatní	* 16 299	16 786	1729	16,75	99,7	-	3 017	370	18,3	78,5	-	9 233	1041	10,15	97,88
7	Absolventské praxe celkem	12 056	12 055	547	12	100	2 464	2 458	129	14,9	100	7 589	4 934	145	5,43	100
8	– zaplacené závazky z minulých let	-	9 078	-	9,1	75,3	-	1 052	-	6,4	42,8	-	3 171	-	3,49	64,27
9	– v podnikatelských subjektech	-	* 2 229	454	-	-	-	1 406	129 (43,4%)	8,5	57,2	-	1 763	145 (17 %)	1,94	35,73
10	– v rozpočt. a nezis- kových organizacích	-	748	93	0,7	6,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Ostatní APZ celkem	71 601	71 265	-	71,2	-	10 190	10 172	-	61,8	-	74 681	76 563	-	84,2	-
12	<i>Celkem vynaloženo na 1 absolventa ^{b)}</i>	-	24	-	-	-	-	20	-	-	-	-	34	-	-	-
13	<i>Evidovaných absolventů celkem</i>	-	-	*	-	-	-	-	297 (100%)	-	-	-	-	853 (100%)	-	-

(*) údaj nebyl poskytnut; pokud to bylo možné, byl dopočten z poskytnutých dat;

^{a)} průměr z celého rozpočtu APZ;

^{b)} průměr z celkové částky, která byla vyčerpána na absolventy

(†) poměry byly vypočteny na základě údaje o počtu nezaměstnaných z webové stránky Úřadu práce; Úřad práce sám uvádí jiné poměry: 24 112 tis. Kč pro plán a 23 702 tis. Kč pro skutečnost

APZ ve vybraných okresech – statistická data

Okres Karviná

Poznámka:

V této části jsou uvedeny poměrové ukazatele *APZ celkem na jednoho uchazeče o zaměstnání*, poskytnuté Úřadem práce. Ve shrnutí (viz str. 136) jsou ukazatele poskytnuté Úřadem práce uvedeny v poznámkách pod čarou a v tabulkách a grafech jsou užity hodnoty 3 990 Kč a 3 997 Kč, které odpovídají poměru *APZ celkem* ku *počet nezaměstnaných celkem*. Počet nezaměstnaných v okrese Karviná je vzat z jeho webových stránek (25 183 osob.)

Přehled

	Přidělené prostředky Kč	Skutečně čerpáno Kč	Počet osob	% z celkové čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ
APZ celkem	100 500 000	100 163 214	-	100%	-
APZ v průměru na jednoho uchazeče o zaměstnání	24 112	23 702	-	-	-
APZ v průměru na jednoho obyvatele okresu	357	350,6	-	-	-
Rekvalifikace celkem	16 843 000	16 842 694	1 734	16,8	100%
Zaměstnanecké	544 000	56 457	5	0,05	0,3
Ostatní		16 786 237	1 729	16,75	99,7
Absolventské praxe celkem	12 056 000	12 055 397	547	12	100%
Počet evidovaných absolventů	-	-	(*)	-	-
Zaplacené závazky z minulých let	-	9 078 344	-	9,1	75,3
- v podnikatelských subjektech	-	(*)	454	-	-
- v rozpočtových a neziskových organizacích	-	747 507	93	0,7	6,2
Celkově vynaložená průměrná částka na 1 absolventa	-	24 470	-	0,02	0,2
Ostatní APZ celkem	71 601 000	71 265 123	-	71,2	-

(*) údaj nebyl poskytnut

Detailní pohled

Zaměstnanecké rekvalifikace

Název zaměstnavatele	Počet zaměstnanců proškolených v rámci kursu	Finanční spoluúčast ÚP (Kč)	Název rekvalifikačního zařízení	Název rekvalifikačního kursu
Miloš Jarolím	1	7560	MIRPAL	Rozšíření ŘP B/C
STELMAR	1	7665	SMPI OVA-Zábřeh	svářeč Z-U/V
Miloš Jarolím	1	5292	MIRPAL	Rozšíření ŘP B/C
Dopr. podnik OVA	1	25000	Dopr. podnik OVA	řidič trolejbusu
Diakonie ČCE	1	4000	Diakonie ČCE	RK v psychosociální rehabilitaci a aktivizaci starých lidí

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
1Witos, s.r.o.	1
ABC - kontakt, s.r.o.	1
Adéla Balonová - Interoptik	1
Agentura Juhász, s.r.o.	1
Agnella ČR, s.r.o.	1
AK plus Novostav, s.r.o.	1
Albera max, s.r.o.	1
Alena Krčmářová - Diadém	1
Aleš Valach	1
Almi, s.r.o.	3
Amar marketing, s.r.o.	1
AnaMoka s.r.o.	1
André Česká, s.r.o.	1
Andrzej Mynarz	3
Anna Králová - Queen	1
Anna Wolfová - Hean	1
Anton Doboš - PRIMA	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Antoni Kudla - IMPORT-KUANTO-EXPORT	3
Antonín Kycik - ALARM	4
Antonín Macura	2
Aqua-Sag Trading Morava, s.r.o.	2
ATEKO, s.r.o.	1
Ateliér HÁTA s.r.o.	1
Atelier Linea, spol. s r.o.	2
Atingo - partners for business progress	1
ATYKOV CZ, s.r.o.	1
Auto - Slumo, s.r.o.	2
Auto Doležal, s.r.o.	1
Auto Tichý, s.r.o.	1
AZ GEO, s.r.o.	1
Barbora Žerdíková	1
Bezpečnostní agentura FOOM, s.r.o.	2
Biomedica, spol. s.r.o.	2
Bohumila Zahrajová - ADELLO	1
Bohuslav Hamrozi	4
BONAP - ICCZ, s.r.o.	1
Božena Pawelková	3
Bronislav Moravec - Lukul	5
Byrtus Josef	1
Calw marketing, s.r.o.	1
Calypso - cestovní kancelář, s.r.o.	1
CARLAK, spol. s r.o.	1
Centr PM, a.s.	1
Cone - Doprava, a.s.	1
CZ Promech, s.r.o.	2
Čestmír Niemczyk - N - Projekt	1
D a L, karvinská stavební společnost, s.r.o.	5
Dagmar Kovářová	3
Dagmar Milionová - D.M. KOSMETIKA	2
Dana Marková	2

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Danex-Plast, s.r.o.	1
Danzas, a.s.	1
Denisa Mrózková	1
Diana Tour, s.r.o.	2
Dipl. Ing. Petr Vybíral - KarTis	1
DOLP stavební společnost, s.r.o.	1
Doubravan Car společnost s ručením omezeným	1
Drahomíra Husová - Betina, Kuchyně a Drogerie	1
Drahomíra Šedová	1
DREXLER STEEL, s.r.o.	2
DRT - Distribuce reklamního tisku, v.o.s.	1
Đurišová Květuše - Autoškola	1
Eduard Kaluža - Kaled	1
Effective Finance, s.r.o.	1
Eiite, s.r.o.	1
Elfax, s.r.o.	1
Elnet-Mobil, s.r.o.	1
Emília Hojdanová - Linea - Art	1
EQUUS, spol. s r.o.	1
Euro B.A.CH., s.r.o.	3
Euro Management Consult, s.r.o.	1
Euro-Šarm, s.r.o.	1
Eva Kencká	1
Eva Pilchová	1
Eva Vrožinová	1
Fakultní nemocnice s poliklinikou	3
Ferel, s.r.o.	2
FINIDR, s.r.o.	1
Fize Profes, s.r.o.	1
František Přadka	2
Gabriela Veselá	2
GASCONTROL, společnost s r.o.	4
Gavenčiak Milan	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Global express Morava	1
Gomex, s.r.o.	2
Good Economic System, s.r.o.	1
Günter Sembol - Auta a náhradní díly	1
Hans H. Meyer - Czechoslovakia, s.r.o.	1
Havířovská stavební společnost, spol. s r.o.	1
Hayes Lemmerz Alukola, s.r.o.	1
Hedvika Buchwaldková	1
HR systém, s.r.o.	1
Hradecká Nataša - Naďa	1
Hrachovec Josef	1
Hyslift CZ, s.r.o.	1
I.M.K. - Zabezpečovací systémy, s.r.o.	1
Ing. arch. Josef Kiszka - ARCHITEKT	1
Ing. Ctirad Flisník - SAMIMONT	1
Ing. Eduard Heczko	1
Ing. Ivan Novák	1
Ing. Martin Karas - Karamont	1
Ing. Milan Weber - Weber elektronika	1
Ing. Stanislav Bilko - LS FORTE	3
Ing. Žaneta Kaňoková	1
Intaz - Int., s.r.o.	1
Interdekor HP, s.r.o.	1
Irena Dvořáková - AIA cestovní kancelář	1
Irena Kondziolková	1
Irena Satinská - Iris	1
Ivana Vargová - ADV	2
Ivana Vojtovičová	1
Iveta Kolbová	4
Jan Szewczyk	5
Jan Szotkowski	2
Jan Šimoňák - CHOVATELSKÉ POTŘEBY - VELKOOBCHOD	3
Jana Hlávková - Jahl	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Jana Kochová - Ganěša	2
Jana Štěrbová - Eldos Štěrba	1
Janešíková Hana - Potraviny Hanička	1
Janoušek Martin	1
Jarmila Přechková - Penzion Jelen	1
Jarmila Vašendová	1
Jaromír Širina - RQL	1
Jaroslav Buchta	1
Jaroslav Herec - Stolař	1
Jaroslava Cichá - Salon Carol	1
JAVARA, a.s.	1
Jindřich Mackowski - Chovex	1
Jindřich Příborský	1
Jiří Červinka - Kamenstav	1
Jitka Baranová - Móda Plus	2
JK - stavební činnost, s.r.o.	1
Josef Hollein - Centrum	3
Josef Kresta - Redcock - hasičský servis	1
Josef Matajsz	1
Josef Paulath - Sportservis	1
Josef Solnař PTS	1
Josef Vrána - Autodům Vrána	1
JTC Transcentrum, s.r.o.	1
JUDr. Jana Matýsková	1
JUDr. Marcela Veberová	1
JUDr. Pavla Doleželová	1
JUDr.Stanislav Jamrůz - PRONTO	1
Kamil Ševčík - Andrea	1
Kamila Ljuta	2
Karel Fukala - Ateliér Eye	1
Karel Stemon - truhlářství	1
Karta cosmetic, a.s.	1
Karvinská hornická nemocnice, a.s.	4

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
KOEXIMPO, spol. s r.o.	5
Koexpro Ostrava, a.s.	1
Koma - Ložiska, s.r.o.	1
KOVONA SYSTEM, a.s.	3
Kvados, a.s.	1
Kvita, Pawlita & Partneri, s.r.o.	1
Ladislav Dadej - Autostudio	1
Ladislav Frajkowski	1
Ladislav Nerovský - Autoškola	1
Ladislav Šobíšek - CHEOS	1
Lama Plus Ostrava, s.r.o.	1
Lambert Galuška - Autokosmetika-GAVO	1
Lenka Rumanová - Dali	1
Libor Universal - BM Universal	1
Libor Václavík Libros	2
Libuše Luková	1
Logikon Benefit, s.r.o.	1
Lubomír Laban Detektivní agentura PROXY	3
Lubomír Tkáč - Restaurace " U Tkáčů"	1
Lucanus, s.r.o.	1
Ludmila Drašnarová - Drapol	1
M.A.B. Records distribuce, v.o.s.	1
M-9, s.r.o.	1
Mannesmann Rexroth, s.r.o.	1
Marek Chudý - MT Servis	1
Marek Křevký - KBTel	2
Marek Martynek	1
Marián Pyreň - stolařství a výr. nábytku	1
Marie Langrová	1
Marta Kročková	1
Martin Pomp	1
Martin Turčina	1
Martina Chmielová	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Město Bohumín	1
Město Český Těšín	4
Město Orlová	1
Městská nemocnice s poliklinikou v Českém Těšíně	1
Městská realitní agentura, s.r.o.	1
Metal Management, s.r.o.	1
Metasport, a.s.	1
Michal Gorol	4
Milada Páclová	1
Milan Chroboček	1
Milan Rozehnal	1
Miloslav Novák	1
Miroslav Hampel - KVADOS H & H	1
Miroslav Hoferik	1
Miroslav Kolatek	1
Miroslav Veselý - TECHNOLIFT, Technická kancelář	1
Míroslava Honsová - DEBRAH	1
MT, spol. s r.o.	1
MUDr. Evžen Toman	1
MUDr. Milada Donociková	1
MUDr. Miloslav Břeň	1
MUDr. Rostislav Graňák	1
MVDr. Václav Mráz	1
Naděžda Andělová - Nava	1
NAM system, a.s.	2
NBS Invest, a.s.	1
Nemocnice Podlesí, s.r.o.	1
Nemocnice s poliklinikou Havířov	4
Nemocnice s poliklinikou Karviná	13
Nemocnice Třinec	2
NOVÁ HUŤ-TECHNIKA, spol. s r.o.	1
Ochi-Inženýring, s.r.o.	1
OKD, Bastro, a.s.	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Okresní hygienická stanice Karviná	1
Oldřich Holeš - H + CH	1
Oldřich Vicherek - Gastro služby	2
ORFA, a.s.	2
Orlická hydrogeologická společnost, s.r.o.	1
PaC, spol. s r.o.	2
Pavel Kucharczyk - Dřevo Mont Stav	1
Pavel Rusek	1
Pavel Rusoň - Sdružení DAKO	1
Pavel Stehlík	1
Pavla Czyžová	1
Pavol Balta - Informa Data Business	1
Petr Janas	2
Petr Madea - MASPO	2
Petr Peška - UFO	2
Petr Zdeněk	1
Petr Zezulčík	1
Petr Zuziak	1
POLYTEX COMPOSITE, s.r.o.	1
Pro Bank Security, a.s.	1
Progress ISO, a.s.	1
Prosystem, s.r.o.	1
První finanční a leasingová, a.s. v likvidaci	1
První soukromé jazykové gymnázium Hradec Králové, s.r.o.	1
Quo-SM, s.r.o.	1
R.T.S.cs, s.r.o.	1
Radek Němec - Raden	1
RADIAN, s.r.o.	2
Radim Hanzel	1
Radim Pinkas	2
Radim Valuščík - Modex Sport	1
Ré Group, a.s.	1
REGION Silesia, s.r.o.	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Renata Burdová - Holíčství - kadeřnictví	1
Renáta Kulhánková	1
Renáta Lázníčková	2
René Kludka - Rele	1
Resorbent, s.r.o.	1
Reto Ostrava, s.r.o.	1
RnDr. Ivo Daňhel	1
Roman Jurosz - International Bussines Club	1
Ronas, s.r.o.	3
RUGBY CZ, s.r.o.	1
S a V, s.r.o.	2
Sabina Musialová	1
Saton Alfa, v.o.s.	1
Sdružení Služba lidem v psychosociální krizi	1
Sherlock Bohemia, s.r.o.	1
SilesNet, s.r.o.	1
SIS Spektrum, s.r.o.	1
Slezan Frýdek - Místek, a.s.	1
Slezská diakonie	2
Soukr.gymnázium a Střední zdravotnická škola-Havířov,s.r.o.	1
Společnost osobního rozvoje, s.r.o.	1
Stanislav Lupieński - SOF	1
Statutární město Havířov	1
Statutární město Ostrava	1
Stavby Havelka, a.s.	1
Stavební řemesla, s.r. o.	1
Stavkont, s.r.o.	2
STELMAR, s.r.o.	1
Střední školy DAKOL, Petrovice u Karviné č. 570, o.p.s.	1
Sunn Moravia, s.r.o.	1
Svatopluk Siekiera	2
Svatopluk Siekiera - SEKI	2
SYNPO, a.s.	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v roce 2000
Technické služby Karviná, a.s.	3
TEXOR, spol. s r.o.	5
Tchas, s.r.o.	1
Tibor Čížmarik	1
Tomáš Pokorný	3
Tomáš Suchánek - "VERDI"	2
Tóny distribuce, s.r.o.	1
Trinidon, s.r.o.	1
Tumi ovoce zelenina, s.r.o.	1
T'ZB Orlová, s.r.o.	1
Univox spol. s.r.o.	1
Valet MT, s.r.o.	1
Velk, s.r.o.	2
Verma D.L. Havířov, s.r.o.	3
VINIS, s.r.o.	1
Vít Górecki - Stavservis	1
Vítkovická Nemocnice Blahoslavené Marie Antoníny, a.s.	2
Vladimír Anděl	2
Vladimír Harastej	1
Vladimír Väter	1
VOP GROUP, s.r.o.	1
Vydavatelství Olza - Wydawnictwo Olza s.r.o.	1
W & J, s.r.o.	3
Zbigniew Franek - Spectra	1
Zdeněk Hanzlík - Protea II.	2
Zdeněk Michálek - Stavotex	1
Zdeněk Ostrý, s.r.o.	11
Zdeněk Trefil	1
Zdislava Menšíková - DAM	1
ZE - FA, s.r.o.	1

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích
údaje nebyly poskytnuty

Okres Písek*Přehled*

	Přidělené prostředky Kč	Skutečně čerpáno Kč	Počet osob	% z celkově čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ
APZ celkem	16 500 000	16 472 390	-	100 %	-
APZ v průměru na jednoho uchazeče o zaměstnání	6 435	-	-	-	-
APZ v průměru na 1 obyvatele okresu	235	-	-	-	-
Rekvalifikace celkem	3 846 000	3 842 150	456	23,3	100%
Zaměstnanecké	-	824 813	86	5,0	21,5
Ostatní	-	3 017 337	370	18,3	78,5
Absolventské praxe celkem	2 464 380	2 458 000	129	14,9	100%
Počet evidovaných absolventů	-	-	297 (100%)	-	-
Zaplacené závazky z minulých let	-	1 052 000	-	6,4	42,8
v podnikatelských subjektech	-	1 406 000	129 (43,4%)	8,5	57,2
v rozpočtových a neziskových organizacích	0	0	0	0	0
Celkově vynaložená průměrná částka na 1 absolventa	0	0	0	0	0
Ostatní APZ celkem	10 189 620	10 172 240	-	61,8	-

*Detailní pohled**Zaměstnanecké rekvalifikace*

Název zaměstnavatele	Počet zaměstnanců proškolených v rámci kurzu	Finanční spoluúčast ÚP (v Kč)	Název rekvalifikačního zařízení	Název rekvalifikačního kurzu
ZVVZ a.s. Milevsko	11	169 843	Svářečská škola ZVVZ	svářečský kurz
ZVVZ a.s. Milevsko	12	191 196	Svářečská škola ZVVZ	svářečský kurz
ZVVZ a.s. Milevsko	12	129 264	Svářečská škola ZVVZ	svářečský kurz
ZVVZ a.s. Milevsko	2	36 330	EGE s.r.o. Č. Budějovice	svářečský kurz
ZVVZ a.s. Milevsko	5	16 800	SVV Praha s.r.o.	svářečský kurz
ZVVZ a.s. Milevsko	44	281 380	Gradua s.r.o.	obsluha počítačů, program Autocad
celkem	86	824 813		

Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech
Absolventi se středoškolským vzděláním

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
AGS Promotion s.r.o.	2
Alfa Kontakt s.r.o.	1
AP výpočetní technika s.r.o.	1
Auto Kápl, s.r.o.	3
B a K systémy s.r.o.	1
Bohemia Electronic s.r.o.	1
Cestovní kancelář VHT s.r.o.	1
CTK Horse club spol. s.r.o.	1
Daniel Klimeš	2
Elo + spol. s.r.o.	1
Eva Veselá	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
František Horák - H.F. Autotechnic	1
Gama akciová společnost České Budějovice	1
HaK technik s.r.o.	1
Hana Krejčířiková	1
Hana Zborníková	1
HOTEL OLEŠNÁ s.r.o.	1
Hüwa Bohemia společnost s ručením omezeným	1
Ing. Jaroslav Hubka	1
Ing. Jaroslava Valová - Siko	2
Ing. Jiří Karel - BaK sdružení	1
Ing. Vladimír Soukup	1
Jan Polata	3
Jan Řezáč	1
Jan Sopata	1
Jaromír Grégr	1
Jaroslav Kolařík	2
Jiří Mazal	1
Jiří Miňha	1
Jiří ZIMA VODŇANY	1
Jiří Žofka - Jiří Models	1
Jitex Písek a.s.	1
Josef Jouja	1
Josef Kortan cukrárna - kavárna Luna	1
Josef Vitoušek - Atos	3
JUDr. František Vachulka	1
Kalousová Věra	1
Karel Beran	1
Karel Calta	1
Karel Frýbort	1
Karel Titl	1
Koch diorit, a.s.	1
Ladislav Borkovec	1
Malecha Luboš	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Marcela Levá	1
Město Písek	3
Minerva Česká republika, a.s.	1
Miroslav Buřil	1
MOTOR Písek s.r.o.	2
MUDr. Ludmila Bernotová - Humanika	1
Nemocnice Písek	1
Občanské sdružení přátel mateřského centra	1
Pavel Juskovič	1
Pavel Kozák - služby pro zemědělství	1
Petr Vachta Servis elektro	1
Radek Mikšátko	1
Roman Šiller	1
S. n. o. p. cz a.s.	3
Sanatorium Javorník s.r.o.	1
Scíron v.o.s.	1
Sdružení zdravotně postižených ČR	1
Sodexho společné stravování a služby s.r.o.	1
Solartis s.r.o.	1
Stárková s.r.o.	1
SVOM s.r.o. Mišovice	1
Technické služby města Písku	1
Teplárna Písek a.s.	1
Tollmi spol. s.r.o.	3
Toucha s.r.o.	1
Ústav sociální péče pro mládež Písek	1
Václav Burian	1
Václav Cais	1
Václav Hejný	2
Václav Kříženecký	2
Václav Vachta	1
Věra Koklarová - salon ADAM a EVA	2
Vladimír Vácha - VM Motor	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Zdeněk Korbel	3
ZVVZ a.s.	2

Absolventi s vysokoškolským vzděláním

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Auto Kápl, s.r.o.	1
Blanka - středisko Diakonie ČCE	1
Boleslav Vejvalka	1
Farní charita	1
Icaro Holding s.r.o.	1
Ivan Svatoš a.s.	1
Jan Polata	1
Jednota, spotřební družstvo v Milevsku, okr. Písek	1
Lovato s.r.o.	1
Marie Lusková Zubní laboratoř	1
MIOS - Bernartice, spol. s r.o.	1
MOTOR Písek s.r.o.	1
Nemocnice Písek	6
Občanské sdružení přátel mateřského centra	1
Obvodní úřad městské části Praha 5	1
PB Střední škola managementu Vodňany s.r.o.	1
RNDr. Vladimír Kožíšek - Ekohydro chemická a mikrob. lab.	1
SILVACO, a.s.	1
Silwin s. r. o.	1
Soukromá střední uměleckoprůmyslová škola s.r.o.	1
Technické služby města Písku	1
Ziegler Automobiltechnik spol. s r.o.	1

Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích
(tento nástroj APZ nebyl v roce 2000 a ani v I. pololetí 2001 realizován)

Okres Ústí nad Labem

Přehled

	Přidělené prostředky Kč	Skutečně čerpano Kč	Počet osob	% z celkové čerpané APZ	% z dílčí čerpané APZ
APZ celkem	91 400 000	90 930 000	-	100 %	-
APZ v průměru na jednoho uchazeče o zaměstnání	10 858	-	-	-	-
APZ v průměru na jednoho obyvatele okresu	771	-	-	-	-
Rekvalifikace celkem	9 130 000	9 433 010	1092	10,37	100%
Zaměstnanecké	-	199 567	51	0,22	2,12
Ostatní	-	9 233 443	1041	10,15	97,88
Absolventské praxe celkem	7 589 000	4 934 000	145	5,43	100%
Počet evidovaných absolventů	-	-	853 (100%)	-	-
Zaplacené závazky z minulých let	-	3 171 000	-	3,49	64,27
- v podnikatelských subjektech	-	1 763 000	145 (17 %)	1,94	35,73
- v rozpočtových a neziskových organizacích (1)	0	0	0	0	0
Celkově vynaložená průměrná částka na 1 absolventa (2)	0	0	0	0	0
Ostatní APZ celkem	74 681 000	76 562 990	-	84,2	-

(1) + (2) Ukazatele týkající se rozpočtových a neziskových organizací jsou nulové, protože ÚP v Ústí nad Labem uzavřel v roce 2000 dohody 2, které se ale začaly vyplácet až v roce 2001.

Detailní pohled

Zaměstnanecká rekvalifikace

Název zaměstnavatele	Počet zaměstnanců proškolených v rámci kursu	Finanční spoluúčast ÚP (Kč)	Název rekvalifikačního zařízení	Název rekvalifikačního kursu
Setuza, a.s. – Ústí nad Labem	1	7630	Autoškola Central 17.listopadu 991/10 405 02 Děčín	Rozšíření ŘP sk. „C“
Setuza, a.s. – Ústí nad Labem	1	7840	Olga Jirků OK agentura Mládeže 71/4 40332 Povrly	Odborná způsobilost PO
celkem	2	15470		
Palivový kombinát Ústí, s.p.	9	68026	Milan Fikar – Fiwel Lužická 3300/20a 400 11 Ústí nad Labem	Svářečské kurzy ZM – 1 a ZE - 1
Palivový kombinát Ústí, s.p.	6	9450	Amadeus - Marek Semančík Ve Smyčce 2153/10 400 11 Ústí nad Labem	Základy obsluhy PC
Palivový kombinát Ústí, s.p.	10	12587	Dům techniky Ústí nad Labem, spol. s r.o. Veslavínova 3108/14 400 11 Ústí nad Labem	Přezkoušení dle vyhlášky 50/7856
celkem	25	90063		
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	2	20000	KORUNA, spol. s r.o. Neštěmická 807/61 400 07 Ústí nad Labem	Rozšíření ŘP na sk.“C“

Název zaměstnavatele	Počet zaměstnanců proškolených v rámci kursu	Finanční spoluúčast ÚP (Kč)	Název rekvalifikačního zařízení	Název rekvalifikačního kursu
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	2	3600	KORUNA, spol. s r.o. Neštěmická 807/61 400 07 Ústí nad Labem	Rozšíření ŘP sk. „E“
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	3	8100	KORUNA, spol. s r.o. Neštěmická 807/61 400 07 Ústí nad Labem	Rozšíření ŘP sk. „C“ na „E“
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	5	12500	Soukromé školící zařízení- Pavel Kočí Mlékojedská 954/15 Předměstí, 412 01 Litoměřice 1	Základní kurz obsluhy kompresorů
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	2	7500	Soukromé školící zařízení- Pavel Kočí Mlékojedská 954/15 Předměstí, 412 01 Litoměřice 1	Základní strojnický kurz
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	3	6000	Soukromé školící zařízení- Pavel Kočí Mlékojedská 954/15 Předměstí, 412 01 Litoměřice 1	Rozšířený strojnický průkaz

Název zaměstnavatele	Počet zaměstnanců proškolených v rámci kursu	Finanční spoluúčast ÚP (Kč)	Název rekvalifikačního zařízení	Název rekvalifikačního kursu
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	5	9000	Soukromé školící zařízení- Pavel Kočí Mlékojedská 954/15 Předměstí, 412 01 Litoměřice 1	Jeřábek - vazač
Prokabel Ústí nad Labem, s.r.o.	1	15834	MIKROKOM, s.r.o. Pod vinicí 622/23 Modřany 143 00 Praha 412	Základy vlákninové techniky, měření
celkem	23	82534		
SOU tech., OU a U, Ústí nad Labem	1	11500	SVÚM, a.s. Praha pošt. přihrádka 17, 190 11 Praha 911	Evropský svářečský praktik
celkem	1	11500		

*Odborná praxe absolventů v podnikatelských subjektech
Absolventi se středoškolským vzděláním*

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
1. Česká Realitní a Investiční, s. r. o.	1
A2H, s.r.o.	2
APLICA s.r.o.	1
AXXONT s.r.o.	1
AZ Consult, spol. s r.o.	1
AZ SANACE a.s.	2
BOS.org. s.r.o.	1
Bronda v.o.s.	1
CARMAS s.r.o.	1
Cosmetic Karl Hadek International s.r.o.	1
ČESKÁ POJIŠŤOVNA a. s.	7

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Česká pošta, státní podnik	1
Dragomíra Hančlová Salon DRAGA	1
DRINKS UNION a.s.	2
ELEKTROCHEM s.r.o.	5
ELEKTROINSTALA BBS, s.r.o.	2
ELPRA plus s.r.o.	1
ERVIS s.r.o.	1
FRIT, s.r.o.	1
GASTRO&TIP spol. s r.o.	1
GENOPE, spol. s r.o.	2
HALE Nord Bohemia, společnost s ručením omezeným	1
Hygie družstvo kadeřníků	2
Ing. Vlastimil Kolář	2
ING.JANA MARTÍNKOVÁ	1
IPB Pojišťovna, a.s.	1
Jan Matějka	1
Jana Budínská	1
Kabel s.r.o.	1
Karel Hainz	2
Karel Šviha	1
KARTOON s.r.o.	1
KLUB EUROREGIONU LABE	1
L P VELKOOBCHOD s.r.o.	2
Luděk Vodička, ŠROUBEK	1
M plus travel, a.s.	2
Martin Průša, PAMS	1
Masarykova nemocnice	9
MĚSTSKÉ DIVADLO	1
Michal Myšička, MONTY JACK	1
Milan Krejčí, Kroys	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
MILAN VLACHÝ	1
Miloslav Chrástil - ELEKTRO	1
Miloš Novák, DUON	1
Miroslav Novotný	1
Miroslava Lazarová, ELBIS	1
MONTIZOLA, s.r.o.	1
NADĚŽDA MÁTLOVÁ	2
Nexen s.r.o.	1
Občanské sdružení - "DRUG-OUT Klub"	1
Obecní dům města Ústí nad Labem, s.r.o.	1
OMAT CZ s.r.o.	1
Petr Pokorný, North - Dent	1
Podřipská nemocnice s poliklinikou v Roudnici nad Labem	1
Pojišťovací makléřská NORTHIK a.s.	1
Požární služby Ústí n.L. spol s r. o.	1
PROFES EKO s.r.o.	1
Radmila Stará	1
RAVEL spol. s r.o.	2
Rebest s.r.o.	1
REZONANCE, občanské sdružení	2
Richard Musil	1
SETUZA A.S.	1
SEVERNÍ STAVEBNÍ A.S.	1
Severočeská distribuční s.r.o.	2
Speciální školy pro žáky s více vadami, Arkadie, o.p.s.	1
Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	1
SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC	1
SP-TOP s.r.o.	3
Stanislav Kabeláč	1
TeeS s.r.o	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Technické služby města Ústí nad Labem, s.r.o.	1
Tomáš Plíšek	1
ULIMEX, spol. s r.o.	1
ÚSF s.r.o.	1
Ústecká poliklinika, s.r.o.	1
VARIA S.R.O.	1
VIAMONT a. s.	1
ZDEMAR Ústí nad Labem s.r.o.	1

Absolventi s vysokoškolským vzděláním

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Alfa Finosa, s.r.o.	1
Andrea Müllerová, ENVIROCONT	1
ATELIER AP, S.R.O.	1
AZ SANACE a.s.	1
BUSINESS VM SERVICE, s.r.o.	1
COM PLUS s.r.o.	1
EKORA s.r.o.	1
EKOSFERA spol. s r.o.	1
FK Ravel junior Ústí nad Labem	1
GTS International spol. s r. o.	1
Ing. Jiří Žalud, ČIKO	1
Ing. Petr Topol	1
Masarykova nemocnice	4
MIS AG, s.r.o.	1
Nemocnice s poliklinikou	1
PhDr. Simona Mahnerová	1
RNDr. Larisa Stará	1
Sdružení pro péči o duševně nemocné FOKUS Ústí nad Labem	1
Severočeská distribuční s.r.o.	1
Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	5
Technické služby města Ústí nad Labem, s.r.o.	1
Teplárna Ústí nad Labem, a.s.	1

Název zaměstnavatele	Počet absolventů v r. 2000
Veselská Alena RNDr.	1
Vladimír Vágner - ERKA	1
Výzkumný ústav anorganické chemie, a.s.	1

*Odborná praxe absolventů v rozpočtových a neziskových organizacích
Rok 2000*

(byly uzavřeny 2 dohody na zajištění odborné praxe absolventů, avšak byly propláceny až v roce 2001, kde jsou proto uvedeny)

1. pololetí roku 2001

Název organizace (kde bylo pro absolventa vytvořeno místo)	Název třetí osoby (neziskové organizace, která je formálním zaměstnavatelem absolventa)	Počet absolventů
Město Ústí nad Labem MO Neštětice	Ing. Jiří Anděl	1
Město Ústí nad Labem - Magistrát města Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	3
Město Ústí nad Labem Trmice	Ing. Jiří Anděl	1
Město Ústí nad Labem - Magistrát města Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	4
Obec Velké Březno	Ing. Jiří Anděl	1
Obch. akad. Pařížská Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	1
Památkový ústav Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	1
Pedagog. psychologická poradna	Ing. Jiří Anděl	1
Pedagogické centrum Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	2

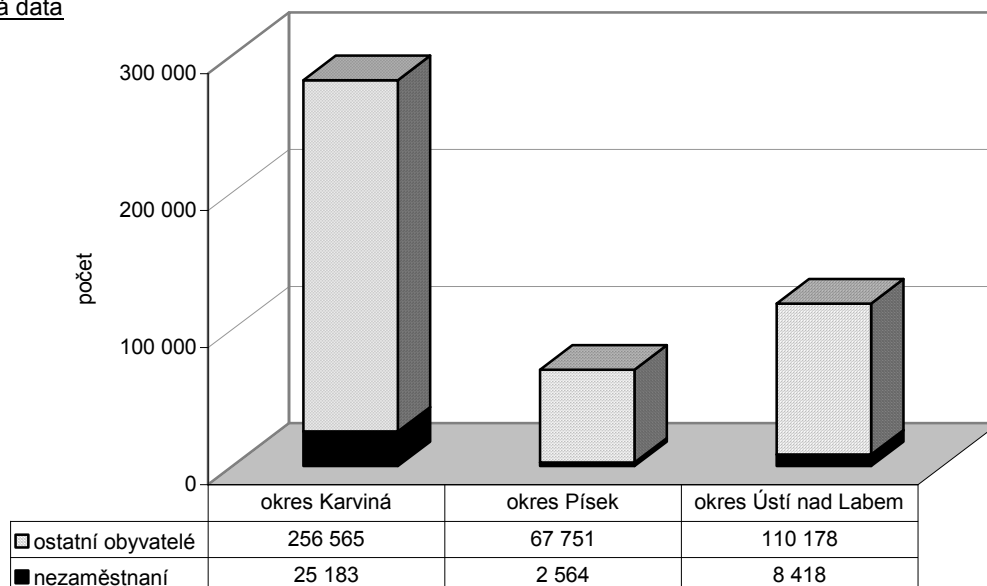
Název organizace (kde bylo pro absolventa vytvořeno místo)	Název třetí osoby (neziskové organizace, která je formálním zaměstnavatelem absolventa)	Počet absolventů
SOŠ Stará 100 Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	2
SOŠ Stará 99 Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	2
SOŠ a SOU Keplerova Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	3
SOŠ elektr. A SOU Výstupní Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	3
Speciální škola Pro ment. postiž. ml.	Ing. Jiří Anděl	1
SPŠ Stará 99 Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	1
Stř. a vyšší Zdravotní škola Ústí nad Labem	Ing. Jiří Anděl	3
Zvláštní a praktická škola Trmice	Ing. Jiří Anděl	1

Porovnání vybraných okresů

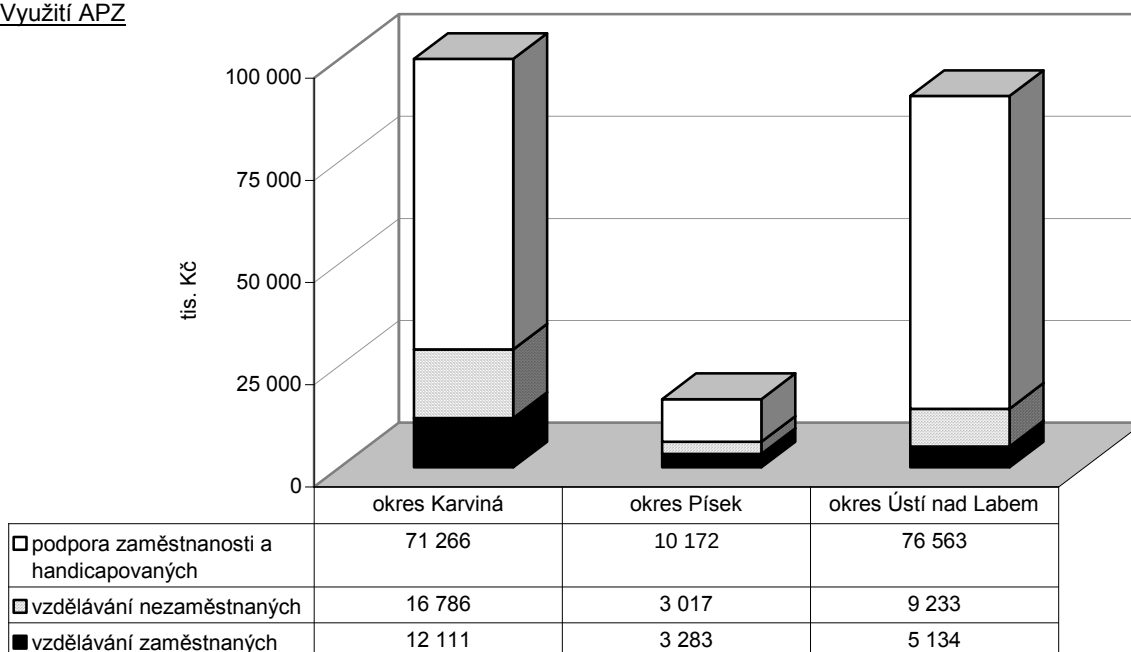
Následující grafy porovnávají využití prostředků aktivní politiky zaměstnanosti ve vybraných okresech nejprve absolutně a poté v relaci k počtu obyvatel okresu.

Přehled čerpání APZ ve vybraných okresech (absolutně)

Demografická data



Využití APZ



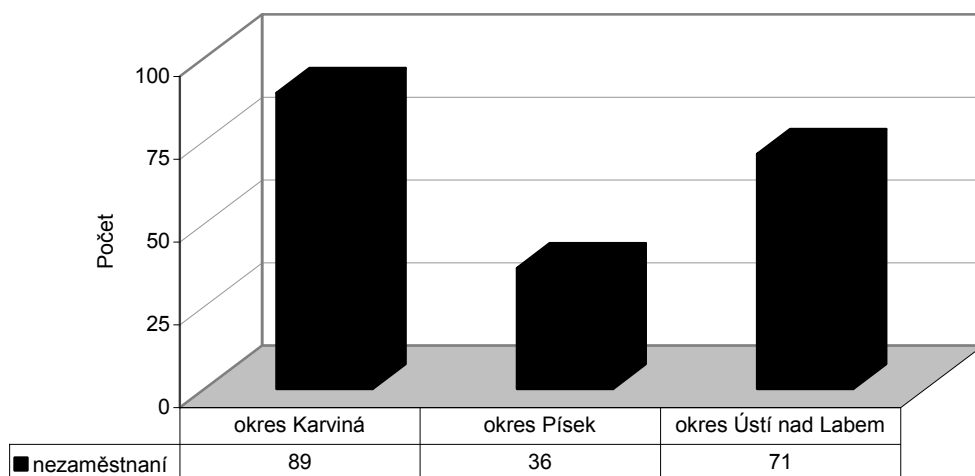
Legenda:

klasifikátor v grafu	význam
nezaměstnaní	počet obyvatel vedených v evidenci nezaměstnaných úřadu práce k 31. 12. 00
ostatní obyvatelé	celkový počet obyvatel k 31. 12. 00 snížený o nezaměstnané
vzdělávání zaměstnaných	zahrnuje 3 nástroje APZ: (1) zaměstnanecké rekvalifikace, (2) absolventské praxe a (3) společensky účelná pracovní místa, pomocí nichž byla absolventu poskytnuta odborná praxe v rozpočtových a neziskových organizacích
vzdělávání nezaměstnaných	zahrnuje nástroj APZ (standardní) rekvalifikace
podpora zaměstnanosti a handicapovaných	zahrnuje ostatní nástroje APZ: společensky účelná pracovní místa, veřejně prospěšné práce a chráněné dílny

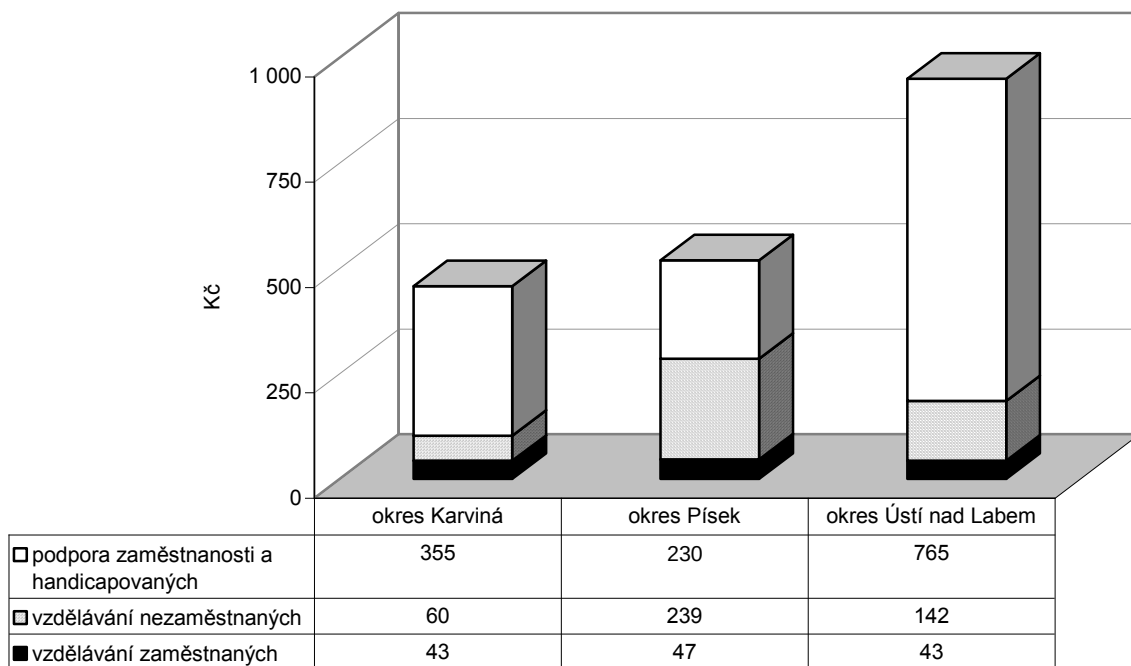
čerpaní prostředků APZ se vztahuje k roku 2000

Přehled čerpání APZ ve vybraných okresech vztažený na 1000 obyvatel

Demografická data



Využití APZ



Legenda: viz předchozí graf; všechna data jsou pouze přepočtena na 1000 obyvatel daného okresu

5.3.5.2.2. Ostatní podpora vlády ČR

Program Poradenství

Program Poradenství je financován jak ze státního rozpočtu (kapitoly Ministerstva průmyslu a obchodu), tak z programu Phare.

Program Poradenství - Státní rozpočet

Realizací programu Poradenství byla pověřena Agentura pro rozvoj podnikání; program byl schválen 22.12.1999. Cílem programu bylo umožnit MSP v ČR přístup k cenově zvýhodněným odborným službám podnikatelského poradenství, k informacím a službám podnikatelských inkubátorů. V příslušné kapitole státního rozpočtu na rok 2000 bylo vyčleněno pro tento program 30 mil. Kč. Z celkově přidělené výše finančních prostředků bylo schváleno a vyplaceno 23,5 mil. Kč. Důvody, proč nebyly přidělené finanční prostředky plně využity, byly následující:

- opožděný termín podpisu smluv mezi MPO a ARP
- nízká úroveň propagace činnosti RPIC/BIC
- částečná neznalost výhod nabízených služeb sektorem MSP

Program Poradenství - PHARE - COP 97/II

Na základě smlouvy mezi Centrem pro zahraniční pomoc MF ČR a ARP ze dne 23.8.1999 zajišťovala ARP v období od 1.9.1999 do 30.11.2000 projekt podpory podnikání MSP financovaný z fondu Phare. Z celkově přidělené dotace 450 tis. EUR bylo ve sledovaném období vyčerpáno 449 tis. EUR.

Oba programy přispěly k posílení sektoru MSP v období příprav na členství ČR v EU a odpovídaly požadavku Evropské komise na spolufinancování podpůrných programů z národních zdrojů.

Z výše uvedených programů byly poskytovány následující dotované služby :

1. ***Odborné poradenské služby*** byly poskytovány hlavně v těchto oblastech:

- vypracování podnikatelských plánů a realizačních projektů
- ekonomické a organizační poradenství
- kooperační poradenství
- marketing, management a organizace řízení

2. ***Školení***

Témata školení a vzdělávání byla zaměřena zejména na přípravu firem ke vstupu na jednotný evropský trh, oblast daní, účetnictví, ekonomiky podniku, využívání výpočetní techniky a certifikace systému jakosti

3. ***Spolupráce s regionálními orgány***

RPIC/BIC spolupracují s okresními úřady, okresními úřady práce, okresními hospodářskými komorami, ale i s řadou regionálních institucí, např. s regionálními rozvojovými agenturami, obecními a městskými úřady práce aj.

ARP také spravuje Obrátkový fond Phare, vytvořený z vrácených prostředků Programu Phare. Tyto prostředky jsou spolu s prostředky ze státního rozpočtu využívány v následujících programech: Garant, Technos-Phare, Obnova, Obnova 98, Malé půjčky Phare a státní rozpočet

5.3.5.2.3. Programy Evropské unie

PALMIF

Úvodní informace

Fond zahájil svou činnost v České republice v roce 1991. Z hlediska výběru projektů a financování prošel tento program postupně různými stádii svého vývoje a to od centrálního řízení a financování projektů (v letech 1991-1994), přes počátky decentralizovaného řízení a financování (1995-1998) až do současnosti, kdy dochází k rozvoji regionálního, decentralizovaného řízení a financování projektů. Příslušné úřady práce v regionech se podílejí na tomto fondu za asistence Podpůrné jednotky PALMIF a řídicího výboru PALMIF.

Zaměření

Program je orientován na podporu lokálních, regionálních a nadregionálních projektů, které jsou zaměřeny na aktivní opatření v oblasti trhu práce. V rámci programu PALMIF se také ověřují nová opatření a nástroje aktivní politiky zaměstnanosti v jednotlivých regionech. Hlavním cílem programu je podpořit politiku rozvoje trhu práce v procesu postupného sbližování s mechanismy evropských strukturálních fondů.

Projekt PALMIF se orientuje hlavně na tyto aktivity:

1. vytváření nových pracovních míst a to především v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti
2. profesní integrace dlouhodobě nezaměstnaných
3. profesní integrace mladistvých absolventů škol
4. podpora zaměstnanosti v malých středních podnicích
5. podpora zaměstnatelnosti pracovníků při strukturálních změnách
6. podpora školicích a vzdělávacích aktivit
7. integrace těch občanů, kteří jsou znevýhodněni či vyloučeni z trhu práce

Projekty jsou tedy orientovány především na problémové skupiny obyvatelstva, které mají problém uplatnit se na trhu práce.

Žádost o dotaci PALMIF může podat kterákoli fyzická nebo právnická osoba sídlící na území ČR, která působí v oblasti trhu práce a zaměstnanosti. Pro projekty existují výběrová kritéria, která se člení na všeobecná kritéria pro všechny projekty, na specifická kritéria pro projekty orientované na vytvoření nových pracovních míst a na specifická kritéria pro projekty orientované na školicí a rekvalifikační aktivity. Výběr projektů se provádí v jednotlivých výběrových kolech,

vyhlášených Správou zaměstnanosti MPSV ČR a je prakticky zajišťován Podpůrnou jednotkou PALMIF Národního vzdělávacího fondu.

Projekty je možné rozdělit do dvou základních skupin, na projekty typu A a projekty typu B. Projekty typu A mají působnost ve více regionech a podmínkou je působnost projektu minimálně ve třech okresech. Projekty typu B působí pouze v rámci okresu jediného.⁵³

Rok 2000 spadá časově do implementačního období programu PALMIF 97, který probíhal od května 1998 do prosince 2000. V rámci tohoto programu bylo realizováno celkově 31 projektů, z toho 29 projektů regionálních typu B a 2 nadregionální projekty typu A. Na vytvoření nových pracovních míst bylo zaměřeno 25 projektů, z nich 15 zahrnovalo i rekvalifikační a vzdělávací aktivity a 4 projekty byly zaměřeny hlavně na rekvalifikace. Program přispěl k vytvoření 606 nových pracovních míst a k proškolení či rekvalifikaci 4 754 osob.

Financování

Celková finanční dotace z fondu Phare činila 1 600 000 EUR. Částka, která byla vyčerpána během roku 2000 činila 461 500 EUR. Maximální limit pro 1 projekt typu A byl 150 000 EUR a pro 1 projekt typu B 50 000 EUR.

Následující program PALMIF 1999 byl již spolufinancován Českou republikou prostředky ze státního rozpočtu. Celkově bylo vyčleněno na program PALMIF 1 500 000 EUR. Finanční dotace z fondu Phare představovala 1 200 000 EUR (80%) a Česká republika přispěla částkou 300 000 EUR (20%).

Subjekt, který se stane příjemcem dotace programu PALMIF má povinnost uhradit 25% celkových nákladů pokud se jedná o podnikatelsky orientované projekt zaměřený převážně na vytvoření nových pracovních míst. Jedná-li se o projekty experimentálního charakteru, které mají poskytovat speciální služby úřadům práce (např. pracovní diagnostika), je možné na návrh Řídicího výboru PALMIF tento podíl snížit či ve výjimečných případech od něj úplně opustit.

Částka dotace se příjemci uvolňuje postupně (kromě první zálohové platby), před každou jednotlivou platbou se provádí kontrola čerpání plateb předchozích a kontrola plnění stanovených výstupů.

Leonardo da Vinci

Úvodní informace

⁵³ Mechanismus PALMIFu byl od svého počátku koncipován jako do velké míry decentralizovaný, přičemž jeho jedna větev (projekty typu B) je decentralizovaná zcela. Pro tuto koncepci existovaly 2 důvody:

(1) PALMIF podporuje „nové, komplexní a pilotní přístupy“ a zaměřuje se na „preventivní opatření“ a na „hledání a vyhodnocení nových nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, jež by měly být reflektovány v nové legislativě nebo v novelizaci stávající“. Nejrychlejší a neefektivnější identifikace nových potřeb trhu práce je možná na místní úrovni. S ohledem na tyto potřeby a s ohledem na místní podmínky je dále třeba navrhnout odpovídající opatření. Na místní úrovni lze také snáze budovat zpětné vazební mechanismy, jež by měly poskytovat informace vedoucí k případným modifikacím daných opatření. Částečně decentralizovaný mechanismus PALMIFu přispěl k prohloubení spolupráce mezi národní a místní (okresní) úrovní orgánů státní politiky zaměstnanosti a vytvořil tak podmínky pro efektivnější výměnu informací a zkušeností a tedy také pro efektivnější formulování státní politiky zaměstnanosti. Vedl také ke zintenzivnění spolupráce úřadu práce a jeho partnerů na poli zaměstnanosti a určitému neformálnímu posílení postavení úřadu práce, neboť jeho ředitel se vyjadřuje k návrhům projektů.

(2) PALMIF měl také přispět k prohlubování know-how, souvisejícího s formulováním a realizací státní politiky zaměstnanosti. I v tomto směru byl PALMIF podle stávajících vyhodnocení úspěšný.

Česká republika získala členství v tomto programu na podzim roku 1997. Následující roky byly roky rozvoje programu a od letošního roku probíhá druhé období tohoto programu, které bude trvat 7 let, do konce roku 2006. Administrátorem programu Leonardo da Vinci je Národní vzdělávací fond.

Zaměření

Program Leonardo da Vinci je evropský program zaměřený na podporu rozvoje kvality, inovací a evropské dimenze odborného vzdělávání, a to prostřednictvím nadnárodních projektů.

Hlavním cílem programu je zlepšovat dovednosti a kompetence osob, které prochází počátečním vzděláváním ve středních, vyšších a vysokých školách s cílem zvyšovat jejich zaměstnatelnost a usnadňovat jejich uplatnění na evropském trhu práce. Dále také zdokonalovat kvalitu a přístup k dalšímu odbornému vzdělávání, zlepšovat adaptabilitu lidí na technologické a organizační změny. Důležitým cílem je zdůrazňovat význam odborného vzdělávání a rozvíjet podnikání prostřednictvím zlepšování spolupráce institucí odborného vzdělávání a podniků.

Hlavní druhy projektů podporované z programu:

- **pilotní projekty** - jsou rozsáhlejší vzdělávací projekty, kdy organizace z několika zemí vypracovávají společně nové vzdělávací produkty (učební materiály, metodické postupy, software, osnovy apod.), které lze využít v odborném vzdělávání. Tyto projekty jsou vypracované ve spolupráci se zahraničními partnerskými organizacemi. Na projektu se musí podílet minimálně 3 partneři, z nichž alespoň jeden musí být z členské země EU. Maximální délka pilotních projektů je 3 roky a maximální roční příspěvek z programu na pilotní projekt je 200 000 EUR.

- **projekty stáží/výměn** - jsou zaměřené na vysílání osob na stanovenou dobu do jiné země, s cílem zlepšit jejich odborné znalosti a cizojazyčné dovednosti. **Stáž** se rozumí odborná praxe v zahraničním pracovním prostředí. Hlavním cílem stáže je zlepšit odborné a jazykové dovednosti mladých lidí a zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce. Účastníky stáže mohou být mladí lidé v počátečním odborném vzdělávání včetně studentů vysokých škol, nezaměstnaní, čerství absolventi, mladí pracovníci. Doba trvání stáže je od 3 týdnů do 12 měsíců. **Výměnou** se rozumí získávání a výměna informací o způsobech a metodách odborného vzdělávání v zahraničí. Hlavním cílem výměny je zvýšit dovednosti těch osob, které působí v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a poznávat systémy odborného vzdělávání jednotlivých zemí. Účastníky mohou být manažeři lidských zdrojů v podnicích, učitelé, lektori, jazykoví specialisté. Doba trvání výměny je od 1 do 6 týdnů. Maximální výše finančního příspěvku je 5000 EUR na vlastní náklady mobility (doprava, ubytování...) pro jednoho účastníka na nejdelší dobu trvání stáže/výměny. Příspěvek na jazykovou a kulturní přípravu účastníka maximálně 500 EUR pro účastníka. a na řízení a monitoring projektu maximálně 200 EUR pro účastníka. Do každého projektu musí být zapojen minimálně jeden partner ze zemí EU, maximální počet partnerů není limitován.

- **projekty jazykových dovedností** - podporují rozvoj jazykových a multikulturních dovedností v kontextu odborného vzdělávání. Jedná se převážně o vývoj, ověřování, hodnocení a šíření materiálů pro jazykovou výuku. Maximální délka projektu je 3 roky a maximální výše příspěvku z programu je 200 000 EUR na projekt/rok.

V roce 2000 bylo předloženo 164 projektů mobilit a 79 pilotních projektů. Projektů mobilit bylo schváleno 90, pilotních projektů 6. Z 11 přidružených zemí je počet českých schválených projektů druhý nejvyšší.

Rok	Projekty českých předkladatelů	
	stáže a výměny	pilotní projekty
Do 1997	25	2
1998	56	18
1999	74	14
2000	90	6

Financování

Výše finančního příspěvku, který Česká republika uhradila do rozpočtu Evropské unie na účast v programu Leonardo da Vinci pro rok 2000 byla 2 558 000 EUR. Česká republika uhradila výši uvedeného příspěvku částečně z českého státního rozpočtu a částečně z Národního programu Phare. Z prostředků Phare bylo uhrazeno 1 900 500 EUR. Do roku 2000 platila zásada, že částka, kterou každá přidružená země do programu vkládá, bude vynaložena právě na podporu projektů organizací dané země, v roce 2000 poprvé byla výše příspěvku na podporu projektů závislá výhradně na výsledku volné soutěže projektů. Česká republika získala díky kvalitě nadnárodních projektů více finančních prostředků než kolik do programu vložila a to o více než 20 mil. Kč.

Socrates II

Úvodní informace

Program Socrates II je vzdělávacím programem Evropské unie, který rokem 2000 vstoupil do své druhé fáze, trvající do roku 2006. Jedná se o celý soubor aktivit, které kladou důraz na vzdělávání formou projektové spolupráce škol i dalších vzdělávacích institucí, zkvalitňování jazykového vzdělávání, zavádění informačních technologií do výuky, mobility studentů.

Vzdělávací politika EU se opírá o tři základní pilíře, které tvoří základ programu SOCRATES II a na něž navazují další programy.

1. aktivity, které poskytují všeobecné vzdělání – program COMENIUS
2. univerzitní vzdělávání včetně dalších forem vysokoškolského vzdělávání - program ERASMUS
3. celoživotní vzdělávání – program GRUNDTVIG

Program SOCRATES II byl přijat Evropským Parlamentem a Evropskou Radou dne 24.1. 2000 na období 2000-2006 a od 20. července měly možnost se do programu zapojit i asociační země. Česká republika přistoupila k programu dne 31.8. 2000.

Podprogram GRUNDTVIG

Podprogram GRUNDTVIG se specializuje na vzdělávání dospělých a na další formy celoživotního vzdělávání. Cílovou skupinu jsou lidé, kteří si chtějí doplnit své vzdělání. Mohou tak učinit prostřednictvím čtyř druhů aktivit.

1. Evropské projekty spolupráce ve vzdělávání dospělých a celoživotním vzdělávání
2. Projekty vzájemné výměny zkušeností

3. Individuální granty dalšího vzdělávání pro pracovníky působící v oblasti vzdělávání dospělých
4. Projekty vytváření sítí institucí zabývajících se vzděláváním dospělých

Grundtvig 1 - Evropské projekty spolupráce ve vzdělávání dospělých a v celoživotním vzdělávání

Zaměření projektů

Organizace z různých evropských zemí mají možnost pracovat společně na určitém projektu, vyměňovat si znalosti a zkušenosti. Projekty mohou být zaměřeny na několik oblastí.

- zlepšování dostupnosti a nabídky vzdělávacích možností pro dospělé
- zlepšování znalostí dospělých lidí o evropských kulturách a jazycích
- rozvíjení informačních a poradenských služeb
- provádění výzkumu
- propagace celoživotního vzdělávání
- šíření nových metod výuky, nových vzdělávacích modulů a kurzů
- tvorba pružných akreditačních a certifikačních systémů, aby byla zajištěna prostupnost mezi formálním a neformálním vzdělávacím sektorem

Organizační stránka

Tohoto programu se mohou zúčastnit instituce, které se zabývají celoživotním vzděláváním, ale i místní a regionální úřady, asociace vzdělávání dospělých nebo celoživotního vzdělávání, studujících, lektorů, sociální partneři, profesní komory, podniky privátního sektoru, uskutečňující celoživotní vzdělávání, které není jen úzce specializované na odbornou stránku výkonu profese. Musí se zapojit nejméně jedna instituce ze tří různých zemí, které splňují podmínky pro účast v programu SOKRATES a jedna z těchto institucí musí být z členské země EU. Dále se jedna z institucí stává koordinátorem projektu, což znamená, že je zodpovědná za vedení účetní a administrativní agendy, vypracování závěrečné zprávy a za celkovou přípravu projektu.

Projekty je možné naplánovat na dobu od jednoho do tří let. Obvyklá doba jsou roky dva, tříleté projekty jsou výjimečné. Vyhodnocování projektů provádí Komise evropské unie na základě hodnocení nezávislých expertů. Jedná se tedy o centralizovanou aktivitu. Národní agentury programu Sokrates mají možnost se k projektům vyjádřit, ale do výběru přímo nezasahují.

Na projekt jsou kladeny především tyto nároky:

- různorodost týmu řešitelů – instituce různého charakteru
- geografická skladba týmu řešitelů – nemělo by jít o země, jež spolu geograficky sousedí.
- evropský rozměr projektu

Určitým způsobem jsou preferovány ty řešitelské týmy, které mají malou zkušenost s programy Evropské unie a které ještě nezískaly finanční podporu od Evropské unie. Přednost mají také ty

projekty, které si kladou za cíl zvýšit znalost cizích jazyků, hlavně těch méně používaných a vyučovaných v Evropské unii.

Projekty jsou hodnoceny ve dvou fázích. Je to proto aby se zvýšila kvalita projektů a tedy i jejich úspěšnost. První fází je předběžný návrh žádosti o podporu Evropského projektu spolupráce, který posuzuje komise Evropské unie. Úspěšní žadatelé jsou vyzváni k předložení plné žádosti.

Financování projektů

Finanční podpora ze strany Evropské unie je založena na principu spolufinancování. Tedy ta instituce, která je zapojena do projektu se musí podílet na pokrytí nákladů určitou částkou z jiných zdrojů. Výše grantu se obvykle pohybuje v rozmezí 20 000 – 100 000 EUR ročně. Z přiděleného grantu je možné financovat jen ty náklady, které souvisí s řešením projektu a také které vznikly za doby trvání projektu. Je možné např. hradit v omezené míře mzdové náklady, náklady na cestovné a pobyt, zařízení nutné pro řešení projektu, náklady na dokumentaci, režijní náklady.

Grundtvig 2 - Projekty vzájemné výměny zkušeností

Zaměření projektů

V rámci těchto projektů spolupracují organizace zabývající se vzděláváním dospělých na realizaci různých seminářů, výměn pedagogů, výměn zkušeností prostřednictvím nových technologií. Cílem je zapojit co nejvíce menších organizací do evropské spolupráce v oblasti vzdělávání.

Organizační stránka

Projektu se musí zúčastnit minimálně tři země, z nichž alespoň jedna musí být členskou zemí EU. Zapojených institucí z jedné země může být více, ale ne příliš mnoho. Jejich optimální počet závisí na každém daném projektu.

Do projektů se mohou zapojit např. organizace zabývající se vzděláváním dospělých (školy, university, ziskové i neziskové organizace, podniky soukromého sektoru zaměřené na výuku, vývojové agentury aj.). Důležité je, aby to byly instituce z formálního i neformálního vzdělávacího systému.

Projekty mohou být maximálně tříleté. V případě Grundtvigu 2 jde o decentralizovanou aktivitu a proto podávání žádostí, výběr a uzavření kontraktů spadá do kompetence národní kanceláře dané země. Výběrové řízení má také dvě fáze, v první fázi probíhá výběr na národní úrovni a ve druhé fázi hodnotí projekty národní kanceláře všech zúčastněných zemí.

Financování projektů

Na jeden rok bývá výše grantu 5000 EUR, pro instituci, která je koordinátorem projektu a 4000 EUR pro další partnerské instituce daného projektu. Je možné požádat o finanční podporu navíc, na pokrytí nákladů, které souvisí s výjezdy do zahraničí.

Grundtvig 3 – Individuální granty dalšího vzdělávání

Zaměření

Tyto granty jsou určeny pro pracovníky působící v oblasti vzdělávání dospělých a jejich cílem je zlepšovat kvalitu celoživotního vzdělávání pomocí kurzů pro tyto pracovníky, které mohou trvat

jeden až čtyři týdny. Účastnit se můžou např. učitelé vzdělávající dospělé, školitelé těchto pedagogů, poradci, konzultanti, pracovníci z oblasti mezikulturního vzdělávání, aj.

Organizační stránka

Grundtvig 3 je také decentralizovanou aktivitou a je tedy v kompetenci národní kanceláře dané země podávání žádosti, výběr, uzavření kontraktu a veškeré platby. Žadatelé zasílají své žádosti přímo národní kanceláři v dané zemi.

Financování projektu

Grant se vypočítává tak, aby mohl pokrýt poplatky na kurz, náklady na cestovné a stravné, i na jiné odůvodněné náklady.

Grundtvig 4 – Projekty vytváření sítí institucí

Zaměření projektů

Cílem projektů v rámci Grundtvigu 4 je zlepšit vzájemnou propojenost institucí, které se zabývají vzděláváním dospělých, posílit jejich efektivnější spolupráci. Vytváří se dva druhy sítí:

1. **tematické sítě**, které se soustředí na výměnu informací o klíčových otázkách, výzkumu nebo politice v oblasti vzdělávání dospělých.
2. **projektové sítě**, které mají za cíl udržet propojení a užší kontakt mezi institucemi, které se zúčastnily společného projektu. Pomocí těchto sítí jsou výsledky projektu dále rozšiřovány.

Organizační stránka

Jedná se o projekty centralizované, tedy vyhodnocované Evropskou komisí. Národní kanceláře mohou však k projektům vyjádřit svůj názor. Přednost dostávají ty projekty, které začleňují co největší počet institucí ze země, které se účastní programu. Projekty mohou být maximálně tříleté. Postup při podávání žádosti má dvě fáze, podání předběžného návrhu projektu a poté podání konečného návrhu projektu.

Financování projektu

Finanční podpora ve formě grantu je přidělována na principu spolufinancování. Instituce, která se do projektu zapojí, musí mít podíl na pokrytí nákladů projektu. Výše grantu je obvykle 50 000 – 150 000 EUR ročně.

V roce 2000 bylo celkem schváleno šest projektů podprogramu GRUNDTVIG, u jednoho projektu byla Česká republika přímo jeho koordinátorem, u zbývajících projektů byla členem projektového týmu. Celková částka, kterou poskytla Evropská unie ve formě grantů byla pro těchto šest projektů dohromady 900 616 EUR.

Fond rozvoje lidských zdrojů (Phare 2000)⁵⁴

Fond rozvoje lidských zdrojů je jedním z nástrojů programu investic Phare 2000, který má za cíl podpořit ekonomickou a sociální soudržnost prostřednictvím finanční podpory projektů v

⁵⁴ Následující text je převzat z informace Národního vzdělávacího fondu

cílových regionech Severozápad a Moravsko-Slezsko. Prostředky fondu Phare 2000 jsou složeny z 50% z prostředků EU a z 50% z českého státního rozpočtu. Celkový objem prostředků v rámci Phare 2000 je 8 milionů EUR.

Grantové schéma RLZ fond má přispět k naplňování národního plánu zaměstnanosti v cílových regionech, podpořit přípravu České republiky na vstup do Evropské unie, obzvláště pak při naplňování Evropské strategie zaměstnanosti a při přípravě na využívání Evropského sociálního fondu.

Obecným úkolem RLZ fondu je poskytování finanční podpory jak na zlepšení zaměstnanosti a kvalifikační úrovně v regionech, tak na vytvoření a rozvoj implementačních struktur pro ESF a to na centrální, regionální i místní úrovni řízení a administrace projektů typu ESF.

Pro RLZ fond byla v rámci Phare 2000 vybrána 4 opatření z těch, která byla definována v Sektorovém operačním plánu pro rozvoj lidských zdrojů (SOP RLZ). SOP RLZ byl založen na Národním plánu zaměstnanosti. Je zpracovávána aktuální verze SOP RLZ, která bude podkladem pro směřování RLZ fondu v dalších obdobích. Vláda by ji měla projednávat ve třetím čtvrtletí 2002.

Opatření 1: Udržitelná zaměstnanost a adaptabilita lidských zdrojů

Opatření 2: Sociální integrace a rovné příležitosti

Opatření 3: Rozvoj celoživotního vzdělávání

Opatření 4: Rozvoj lidských zdrojů v průmyslu

Iniciativa EQUAL⁵⁵

Evropská iniciativa EQUAL, která je součástí politiky zaměstnanosti Evropské unie a je financovaná z Evropského sociálního fondu, usiluje o zvýšení a zkvalitnění zaměstnanosti. Jejím hlavním cílem je podpořit rovný přístup k zaměstnání a vyvíjet a ověřovat postupy potlačující diskriminaci a nerovnosti na trhu práce.

V roce 2001 k této iniciativě přistoupila i Česká republika. **Iniciativa EQUAL je v České republice financovaná z prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí**, které je odpovědné za její implementaci, **a z programu Phare**.

EQUAL poskytuje prostor pro **vyzkoušení nových myšlenek, které by mohly změnit budoucí politiku a praxi v zaměstnávání a v odborném vzdělávání** a které **by znevýhodněným skupinám umožnily přístup na pracovní trh**.

Znevýhodněné skupiny zahrnují ženy, národní a etnické menšiny, zdravotně postižené, starší lidi nebo mladé lidi bez praxe, uprchlíky, bývalé vězně, závislé na alkoholu a jiných drogách, dlouhodobě nezaměstnané, ne plně gramotné, bezdomovce a další skupiny se ztíženým přístupem na trh práce. Evropská iniciativa EQUAL je založena na principu podpory konkrétních projektů, které **trvají 2-3 roky** a jejichž rozpočet se v zemích EU pohybuje kolem 1 milionu EUR. Projekt uskutečňuje vždy společně skupina organizací, tzv. rozvojové partnerství, které spolupracuje s dalšími partnerstvími ze zahraničí.

⁵⁵ Následující text je převzat z informace Národního vzdělávacího fondu

5.3.5.3. Systém dalšího vzdělávání a jeho financování ve Francii

5.3.5.3.1. Vývoj systému profesního vzdělávání ve Francii

Hlavní rozkvět a rozvoj systému profesního vzdělávání nastal po druhé světové válce. Byly vytvořeny tzv. **FPA centra**, později přejmenované na **AFPA centra pro další vzdělávání** (důvod přejmenování se týká změny jejich správy z rukou státu do rukou **Národní-průmyslové asociace pro racionální vzdělávání pracovníků – ANIFRMO**).

Období 50 až 60 let bylo charakteristické neuctivým a znevažujícím postojem k vzdělávání ve Francii, podceňování jeho důležitosti a kvality u obyvatel. Následek se projevil u dvou třetin pracujících, kteří neměli odpovídající kvalifikaci k výkonu své práce. Reformy a přijetí nových poměrně progresivních zákonů po roku 1960 mělo za následek zvýšení jejich zájmu o vzdělávání popří práci a k doplnění své nedostačující kvalifikace.

Gaullistův sociální program (Gaullist - francouzský premiér) zabezpečil přijetí tří zákonů, prostřednictvím kterých AFPA centra mají povinnost poskytovat další vzdělávání každému pracovníkovi, který o něj projeví zájem.

V roce 1963 byl založen **FNE - Národní fond pro zaměstnance** a v roce 1966 byl přijat zákon týkající se práva zaměstnance na „**Osobní vzdělávací dovolenou**“, doplněný úpravou o jeho mzdovém zvýhodnění pro zaměstnance.

Definitivní přijetí profesního vzdělávání ve francouzské společnosti vyvrcholilo jeho akceptací odbory v roce 1971. Byli přijaty dva podstatné dokumenty - **Grenelle dohoda** a **Dohoda z 9. července 1970**, které daly základ pro jeho dnešní podobu.

Poslední fáze rozvoje a zdokonalování systému vzdělávání se váže k roku 1988. Tato konečná fáze souvisí s několika základními úpravami, se:

- **Zintenzivněním pomoci sociálně slabším skupinám a mladé generaci**

Jedná se o podporu generace ve věku 16 až 26 let, kteří vstupují do pracovního procesu bez kvalifikace a tím jim vzniká problém získání pracovního místa.

- **Usměrňováním činnosti na trhu vzdělávání**

Jedná se zejména o kontrolu činnosti agentur zodpovědných za poskytování kurzů odborného vzdělávání. Stát ukládá agenturám povinnosti sepsat kontrakt se vzdělávaným subjektem. Také dohlíží na jejich činnost v oblasti promotion a publicity, má neustálý dohled nad kvalitou poskytovaných vzdělávacích aktivit.

- **Zvyšováním odpovědnosti podniků a sociálních partnerů v profesním vzdělávání zaměstnanců**

5.3.5.3.2. Počáteční profesní vzdělávání

Charakteristika počátečního profesního vzdělávání

Počáteční odborné vzdělávání poskytuje svým adeptům 2 základní možnosti :

- **absolvovat krátkodobé profesní kurzy**

CAP - kurz v oblasti obchodu

BEP - kurz v oblasti zdravotnictví, obchodu a služeb.

Zavedení certifikátů typu **CAP a BEP** se však ukázalo na konci 80 let jako ne příliš efektivní. Využití CAP v praxi bylo pro svou vysokou specializaci v praxi ve velké míře omezené. Certifikát typu BEP byl sice více využitelný a také praktičtější, ale oba byly nakonec nahrazeny **Alternativními formami vzdělávání** (viz str. 181.)

- **bakalářské studium**

Systém pracovního bakalářského studia se ukázal jako velice efektivní a pokračuje se v jeho zdokonalování. Pracovní trh preferuje ve vztahu k omezenosti pracovních možností pro držitele univerzitního magisterského certifikátu právě bakaláře, kteří se nejlépe umísťují na francouzském trhu práce. Z celkového počtu bakalářů je externě studujících bakalářů kolem 15% z celkového počtu bakalářských studentů. Nedostatkem denního bakalářského studia je jeho nedostatečná propojenost a návaznost s praxí, kterou se stát snaží svými intervencemi postupně odstraňovat.

- **magisterské studium**

Postavení škol a jejich zapojení v oblasti profesního pracovního vzdělávání

Snaha o zdokonalování systému pracovního vzdělávání se projevila také ve větší podpoře zapojení škol v tomto procesu.. Velkou iniciativu projevilo zejména **Ministerstvo školství**, které podnítilo vznik dvou institucí

- **ONISEP – Národního informačního úřadu**
- **CIO – Informačního a orientačního střediska**

ONISEP – úřad spadající svou činností pod Ministerstvo školství. Vydává základní informační materiály o možnostech odborného studia .

CIO - jeho činnost spadá také pod Ministerstvo školství, ale má na rozdíl od ONISEP více regionální charakter. V současnosti existuje 580 jeho poboček, které pracují jako součást škol. Ještě před pár lety jeho služeb využívali pouze studenti (pouze 5% připadalo na ostatní populaci). Dnes je však situace jiná. Jeho služeb využívají zejména nezaměstnaní a mladí absolventi vysokých škol. Soustředí se zejména na :

- **informační služby - poskytování různých informačních brožur a letáků se specifickými informacemi pro studenty se zájmem o vyšší univerzitní vzdělávání nebo absolvování kurzů už úzce propojených na konkrétní profese**
- **poradenské služby**
- **jako první vytvořila databázi všech kurzů a školení, realizovaných na francouzském trhu vzdělávání**

Činnost této organizace sehrává důležitou úlohu při postupném odstraňování mezery v spolupráci mezi 2 důležitými subjekty - školy a podniky. Nejvíce však její činnost docenuje Ministerstvo školství, její působení omezuje růst nezaměstnanosti v kategorii mladistvých.

Charakteristika alternativních systémů vzdělávání a způsob jejich financování

Nový zákon z roku 1991 přispěl také k opětovné podpoře prohlubování vzdělávání mladých lidí, Hovoříme o tzv. **Alternativních školeních**

Contrat d'orientation – Orientační, průvodní kontrakt

Kontrakt, který se nejdříve vztahoval na všechny mladé lidi věku 22 a více s neukončeným potřebným stupněm vzdělání. V roce 1994 byl tento věkový limit předefinován na – méně než 26 let. Jedná se o speciální pracovní kontrakt na období 3 až 6 měsíců. Není možné jej poskytnout vícekrát a nemůže být použit jako alternativa částečného respektive plného pracovního úvazku. Délka pracovní doby v průběhu 3 měsíců může být maximálně 52 hodin a v průběhu dalších 3 měsíců opět maximálně 52 hodin, tzn. celkově maximálně 104 hodin.

V průběhu tohoto období dostává mladý zaměstnanec odměnu ve výši

- je-li jeho věk je 16-17 30% ze stanovené minimální mzdy
- je-li je ve věku 18-20..... 50% ze stanoveného minimální mzdy
- je-li je ve věku 21-26..... 65% ze stanoveného minimální mzdy

Výhodou zaměstnavatele je osvobození od sociálních plateb. Na druhé straně může zaměstnanec kdykoliv odejít, pokud se mu naskytne možnost řádného zaměstnání.

Contrat de qualification - Kvalifikační kontrakt

Je určen mladým lidem do dovršení věku 26 let. Jedná se o mladé lidi, kteří sice mají dokončené univerzitní vzdělání, ale situace na trhu práce jim neumožňuje najít si zaměstnání.

Kontrakt se váže na období 6 až 24 měsíců. Zaměstnavatel je povinen poskytnout "mladému zaměstnanci" trénink v souladu s jeho ukončeným vzděláním. Nesmí trvat mimo řádnou pracovní dobu.

Mladý zaměstnanec má nárok od zaměstnavatele na následující mzdu ve výši následujících procentuálních podílů ze státem stanovené minimální mzdy. Procento závisí od dvou faktorů, věku mladého zaměstnance a roku průběhu kontraktu.

<i>Věk</i>	<i>První rok</i>	<i>Druhý rok</i>
16-17	30%	45%
18-20	50%	60%
21-26	65%	75%

Výhodou zaměstnavatele je opět levná pracovní síla a osvobození od platby sociálních dávek za tohoto pracovníka.

Contrat d' adaptation - Adaptační smlouva

Je opět určena mladistvým do 26 let. Jejím cílem je, jak už sám název napovídá, pomoc novým mladým pracovníkům se adaptovat na novém pracovišti. Toto nařízení neurčuje přesnou délku trvání tohoto adaptačního programu, obvykle se jedná o období půl až jednoho roku. Délka je obvykle stanovena na dobu 200 hodin. Zaměstnanec je v podstatě stylizován do role „mladý trainee“. Má samozřejmě nárok na mzdové ohodnocení, které nesmí být nižší jako 80% z částky stanovené kolektivní smlouvou. To však nemůže být nižší než je zákonem stanovená minimální mzda. V tomto případě však pro zaměstnavatele neplatí výjimka osvobození od platby sociálních dávek za tohoto zaměstnance.

CES – Kontrakt solidarity zaměstnání

Speciální typ kontraktu, který není určen pouze:

- mladým nekvalifikovaným zaměstnancům ve věku 18-26, ale i
- dlouhodobě nezaměstnaným ve věku přes 50 let s minimálními příjmy nebo nezaměstnaní dobu delší než 3 roky

Cílem tohoto projektu není zvyšování kvalifikace, ale zabezpečení částečného úvazku pro tyto dvě výše uvedené skupiny.

Tento kontrakt je možné uzavřít pouze s místními samosprávami, státními organizacemi, neziskovými organizacemi a nadacemi. Jeho délka trvání je stanovena na období od 3 do 12 měsíců, ve výjimečných případech až na 2 roky. Pracovní doba představuje 20 hodin týdně. Částečně zaměstnaný má právo na mzdu, stanovenou podle minimálních mzdových tarifů. Zaměstnavatel, který si zvolí tento kontrakt nemá nárok na náhradní platbu od OPCA, ale dostává přímo grant od státu ve výši 22 franků, v přepočtu přibližně 2 EURO na hodinu, maximálně však do výšky 400 hodin. V praxi se tento kontrakt uzavírá převážně na 200 hodin.

5.3.5.3.3. Další (kontinuální) profesní vzdělávání

Kontinuální vzdělávání se týká tří hlavních kategorií :

- **zaměstnanců v soukromém sektoru**
- **státních zaměstnanců**
- **nezaměstnaných**

V prvním případě je za jejich vzdělávání odpovědný zaměstnavatel, v druhém a třetím stát s místními zastupitelstvy.

Vzdělávání v soukromém sektoru

Podle zákoníku práce mají zaměstnanci právo na své profesní vzdělávání jak

- **na základě iniciativy zaměstnavatele podle jeho plánu vzdělávání**
- **tak na základě vlastní iniciativy**

A. Profesní dovolená (placené volno určené k vzdělávání)

je něčím specifickým ve francouzském vzdělávacím systému. Její existence byla dořešená až zákonem z roku 1971. **Právo na CIF – osobní pracovní dovolenou** stanovuje zákoník práce bez rozdílu na velikosti a oblasti podnikání podniku, nezávisle na tom, je-li dovolená iniciována zaměstnancem nebo zaměstnavatelem.

I přesto musí zaměstnanci splnit následující předpoklady :

- **museli už být nejméně 2 roky zaměstnáni a z toho alespoň jeden rok u zaměstnavatele, který navrhuje respektive schvaluje jeho osobní profesní dovolenou**
- **jestli už absolvoval vzdělávací dovolenou, musí čekat na další možnost jejího absolvování v časovém rozpětí 6 měsíců až 6 let.**

Zaměstnavatel má možnost odmítnout žádost zaměstnance, který splnil předchozí podmínky jediné ve dvou následujících případech :

- pokud 2% z jeho zaměstnanců právě absentují z důvodu vzdělávání, zaměstnanec bude moci nastoupit na svou pracovní dovolenou až když se alespoň jeden z právě vzdělávaných zaměstnanců vrátí ze své profesní dovolené
- pokud by absence zaměstnance mohla vážně ohrozit chod podniku. Právo odeprít zaměstnanci vzdělávací dovolenou z tohoto důvodu má však zaměstnavatel jen maximálně po dobu 9 měsíců od podání žádosti na osobní profesní dovolenou zaměstnancem

Zaměstnanec, který odchází na pracovní dovolenou má právo na náhradu mzdy. Tu mu vyplácí organizace **OPACIF**.

V průběhu vzdělávacího volna-dovolené, se pracovní poměr se zaměstnancem neukončuje. Zaměstnavatel je povinen po její ukončení přijmout zaměstnance zpět na jeho pracovní místo. Není však povinen brát v úvahu zvýšení jeho kvalifikace ve vztahu k nutnosti zvýšení mzdy zaměstnance nebo k jeho pracovnímu postupu.

Financování profesní dovolené

Zaměstnavatel (s více než 10 zaměstnanci) je povinný každý rok, nejpozději do 1. března, odvést do speciálního fondu, spravovaného organizací **OPACIF**, 0,2% z jeho ročních mzdových nákladů za účelem financování profesní dovolené svých zaměstnanců. Organizace OPACIF musí obdržet od státu akreditaci - oprávnění k shromažďování finančních prostředků na tyto účely. OPACIF se svými pobočkami po celé Francii přijímá žádosti od zaměstnanců pro absolvování vzdělávací dovolené. Organizace smí tuto žádost odmítnout jediné tehdy, jestli je v rozporu se zákoníkem práce, nebo není dostatek vzdělávacích programů (volných míst) v dané oblasti školení. Agentura je povinna přepлатit zaměstnanci ubytování, cestovné a náklady na školení a samozřejmě náhradu mzdy. Jestli se tato částka náhrady mzdy rovná nebo je menší než dvojnásobek minima bez ohledu na délku trvání dovolené, proplatí agentura tuto částku ze 100%. Jestli je však vyšší než dvojnásobek minimální mzdy a trvá více než jeden rok nebo 1200 hodin, platí jen 80-90% z její sumy.

Organizace OPACIF je odpovědná za progresivní změny a uplatňování zákonů v oblasti pracovní dovolené-volna.

Právo na pracovní dovolenou bylo do roku 1991 výsadou pouze pro zaměstnance zaměstnaných v hlavním pracovním poměru a to na dobu neurčitou. Zákon z 31.prosince 1991 však zahrnul do kategorie možnosti o jeho zažádání také pracovníky na dočasný pracovní úvazek nebo zaměstnaným na dobu určitou.

Zaměstnanec na dobu určitou

Podmínkou je, že daný pracovník musí být zaměstnán u daného zaměstnavatele alespoň 12 měsíců za posledních 5 let, z toho alespoň 4 měsíce za posledních 12 měsíců musel být zaměstnán na dobu určitou. Zaměstnanec je povinen zaregistrovat se u certifikované agentury

OPACIF, pod kterou daný zaměstnavatel patří a odvádět poplatky. Zaměstnancovi je propláceno 60 až 80% z jeho mzdy.

Zaměstnanec na dočasný pracovní úvazek

Je povinen pro splnění podmínky získání vzdělávacího volna odpracovat nejméně 1014 hodin ve svém oboru a z toho 507 hodin pro daného zaměstnavatele, který ho na dovolenou vysílá. Zaměstnavatel je povinen podat přihlášku nejpozději 12 měsíců po dovršení počtu těchto hodin, jinak mu tato možnost propadá. Zažádat o další dovolenou k profesnímu vzdělávání může tento zaměstnanec až po půl roce od jejího absolvování.

V číslech :

Ročně se zrealizuje kolem 30 000 vzdělávacích dovolených, co představuje kolem 65% přijatých žádostí od zaměstnanců. K vzhledem k rostoucím počtem žádostí, ale stále stejným příspěvkům společností, toto procento uspokojení bude v budoucnosti jistě klesat.

B. Dovolená k absolvování profesního auditu

Má na ní právo každý zaměstnanec, který pracuje nejméně 5 let, a nejméně rok pro organizaci, která ho na tento audit posílá. Hlavním cílem tohoto auditu je analýza a sebehodnocení osobních schopností, dovedností a samozřejmě zabezpečení motivace pracovníka pro jeho další profesní rozvoj. Pracovní volno pro personální audit nemůže přesáhnout délku 24 pracovních hodin, a proplácení je regulováno obdobnými pravidly jako platí pro pracovní dovolenou.

C. Postavení regionálních rad a jejich vztah se zaměstnavateli

Pracovní regionální (ale samozřejmě i celonárodní rada) sehrává důležitou roli při profesním vydělávání podniků. Povinností zaměstnavatele je neustálá (minimálně roční) konzultace v oblasti tvorby a realizace vlastního vzdělávacího plánu, jakož i povinnost upozornit na veškeré změny v něm provedené na základě rozhodnutí zaměstnavatele nebo sociálních partnerů, se kterými podnik spolupracuje.

Vzdělávání pracovníků vzniká na základě

- iniciativy zaměstnavatele samého
- nebo podání návrhu samotným zaměstnancem, akceptovaným zaměstnavatelem

Při nedodržování podmínek vzdělávání a vzájemné konzultace ohledně plánu vzdělávání pro své zaměstnance, může „pracovní rada“ zvýšit povinné příspěvky zaměstnavatele až do výšky 50%.

Vzdělávání státních zaměstnanců

Vzdělávání státních zaměstnanců se týká tří oblastí: **státní a místní samosprávy a personálu nemocnic**. Pro státní podniky platí stejná pravidla jako pro privátní sektor. Legislativní úprava pro tuto oblast byla přijata už v roce 1990. Její podstatou bylo převedení základních pravidel ze soukromého sektoru do státního. Pro každou kategorii pracovníků jsou stanoveny jiné pravidla.

Státní zaměstnanci mají nárok na:

- 5 až 6krát za rok absolvovat *kurs ve svém oboru*
- *vzdělávací dovolenou* na období 1 měsíce až 3 let, kde maximálně po dobu 1 roku je jim hrazeno 85% z jejich mzdy. Zaměstnanci se však musí zavázat setrvat v státním sektoru dobu rovnající se trojnásobku délky absolvované vzdělávací dovolené
- *restrukturalizační dovolenou* určenou k přecházení zaměstnance na jiné místo, na jiné oddělení nebo jiné zaměstnání v státním sektoru, v případě zániku jeho pracovního místa

Výška příspěvku do speciálních fondů, je ve státní sféře nejvyšší, až 3,8% z ročních mezd (ve srovnání s privátním sektorem 1,5%).

Pro pracovníky regionálních místních samospráv platí podobné pravidla a možnosti, odlišná je pouze výška příspěvku (je nižší – jen 1%) a platí ji do speciálních fondů CNFPT. Možnosti školení odpovídají školením na státní úrovni.

Pracovníci v nemocnicích musejí odvést minimálně 2,1% z mzdových nákladů, kde finance se pak využijí při tvorbě vzdělávacího plánu, obsahujícího opatření ohledně absolvování zkoušek, tréninků spějících k získání speciálního diplomu nebo certifikátu, přeškolení nebo na projekty adaptace. Za vzdělávání personálu nemocnic je odpovědná asociace ANHF se svými regionálními pobočky, spravující fond povinných příspěvků. Možnosti vzdělávání jsou obdobné jako u předešlých dvou.

Vzdělávání nezaměstnaných

Politika nezaměstnanosti je velkým problémem také pro Francii, zejména problém dlouhodobé nezaměstnanosti. Francouzská vláda si plně uvědomila tento problém a vytvořila několik pobídek pro zmírnění respektive odstranění tohoto problému. Jedná se o odpovědnost, kterou má na jedné straně stát prostřednictvím organizací AFPA a ANPE, ohledně oficiálních opatření. Ale již konkrétní aktivitu musí zahájit samotný zaměstnavatel nebo nezaměstnaný.

Jedná se o tři základní způsoby pomoci :

– **SIFE – trénink pro integraci do zaměstnání**

Program garantovaný státem (náklady spojené se školením, příspěvek v nezaměstnanosti, sociální pojištění/ pro dlouhodobě nezaměstnané ve věku nad 26 let, kteří mají problémy se svým umístěním, i při intenzivním hledání práce. Úspěšnost tohoto projektu je vyjádřena třetinovým umístěním absolventů tohoto školení.

– **CIE – Kontrakt o zaměstnání**

Pomoc o návrat do zaměstnání lidem, u kterých je dlouhodobá nezaměstnanost nejdůležitějším faktorem způsobujícím problém získání zaměstnání. Stát podpisuje kontrakty se zaměstnavateli, kteří při zaměstnávání této kategorie pracovníků získávají od státu jisté finanční výhody (příspěvky na vzdělávání, osvobození od jistých povinných plateb a podobně).

– **CES – Kontrakt solidarity**

Již zmíněn v předešlé kapitole (viz str. 181)

Vzdělávání zaměstnanců vzdělávacích institucí

V tomto směru leží aktivita na straně státu a sociálních partnerů, kteří určují požadavky na udělení certifikace a rozhodují o samotné certifikaci. Důležitý postoj však zaujali také samotné vzdělávací organizace, které si vytvořili svou vlastní **Federaci pro odborné vzdělávání – FFP**, která hájí jejich zájmy.

Povinností každé vzdělávací instituce je dbát o zvyšování kvalifikace svých pracovníků, z toho vychází povinnost obdobná povinnosti jiných podnikatelů odvádět procento z ročních mzdových nákladů na zvyšování jejich kvalifikace. U vzdělávacích organizací tato částka činí 2,5% . Je zajímavé, že vzdělávání školitelů pokrývá široké spektrum dovedností mimo jiné, zvládnutí základních jako i speciálních vzdělávacích metod, techniky hodnocení, organizace výuky nebo psychologie vzdělávání. Je samozřejmostí, že zaměstnanci, kteří odpracují v dané školicí instituci více jak rok mají také nárok na vzdělávací dovolenou.

Charakteristika regionální decentralizace v profesním vzdělávání

Základní systém realizace systému vzdělávání je poměrně velká pravomoc **regionálních rad**, které jsou odpovědné za politiku vzdělávání v té-které oblasti svého působení. Dále za správu přidělených finančních prostředků od státu, ale také získaných vlastní aktivitou. Jsou jistým způsobem mezičlánekem mezi státem a vzdělávacími regionálními institucemi. Povinností regionální rady je vypracování „**Plánu vzdělávacích potřeb regionu**“, každý rok. Samozřejmě na kvalitě vypracovaného plánu závisí i objem přidělených finančních prostředků od státu. Situace však není úplně ideální, regiony žádají od státu ještě větší pravomoci a suverenitu, zejména v oblasti dlouhodobé nezaměstnanosti.

Pravomoc **regionálních rad** se týká také speciálních skupin zaměstnanců a jejich podpory vzdělávání :

- **svobodné matky, političtí utečenci, migranti, vězni**
- **problematický sektor – zemědělství, energetika**
- **nedostatkové profese**

5.3.5.3.4. Poradenství a certifikace v oblasti profesního vzdělávání

Francie patrně v rámci EU disponuje nejkompexnějším systémem poradenství pro své zaměstnané i nezaměstnané. Existuje tu celý výčet organizací, které participují respektive se specializují pouze na tuto činnost. Je zajímavé, že tyto instituce se také dělí podle subjektu, kterému svoje služby poskytují. Jedná se například o

- **CIDF** - instituce speciálně pro ženy, které se chtějí vrátit do práce nebo nemohou najít práci
- **APEC** - dotované sociálními partnery pro poradenství hlavně manažerům
- **CIBS** - auditorské centra pro zhodnocení vlastních a získaných dovedností
- **OPCA** - součástí jejich práce jsou také konzulta jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele
- **MIF** – představují čistě regionální agentury informující o zaměstnanosti a vzdělávání pro konkrétní oblast

Hlavní pozici **v oblasti certifikace** sehrával stát jako monopol. Před několika lety se situace změnila a svou pozici získali i sociální partneři. V současnosti existuje tzv. **CPC – Rada pro profesní konzultaci**, v které mají své zástupce jak stát tak sociální partneři. Všechny vydávané diplomy a tituly však musí přejít certifikací Ministerstva pro vzdělávání. Ve Francii existuje také **Katalog jednotných kvalifikací**, který obsahuje základní náležitosti a požadavků jednotlivých kvalifikací. Podnikatelé zatím však stále nedisponují dostatečnými kompetencemi při určování kvalifikačních standardů i přestože jsou nejbližší konkrétním požadavkům, které vyžaduje pracovní trh.

5.3.5.3.5. Otázky zdokonalení systému profesního vzdělávání ve Francii

- *Ještě stále neustálá potřeba zvyšování vzájemné kooperace mezi státem, sociálními partnery a podnikatelskou sférou* – situace v této oblasti se za posledních 5 let velice zlepšila, ale ještě stále není úplně uspokojivá
- *Zvýšení vzdělanostní úrovně mladých lidí* – ročně odchází ze škol s neúplným vzděláním 100 000 studentů, respektive už na pracovním trhu je kolem 25% lidí s neodpovídajícím odborným vzděláním. Je nevyhnutné dát ještě jednu příležitost mladým lidem, kteří z jakýchkoliv důvodů neukončili své počáteční odborné vzdělání.
- *Rovnost příležitostí k dalšímu odbornému vzdělávání všem* – pracovníkům s ukončeným počátečním vzděláním se dává větší možnost rozšiřovat své profesní vzdělání
- *Podpora ucelené politiky personálního řízení* – podpora ucelené politiky vzdělávání svých zaměstnanců. Francouzská vláda se snaží u podniků podporovat zvýšit zájem o vlastní vzdělávací aktivity. Vyžaduje od nich kvalitně vypracovaný plán a strategii vzdělávání, od které se pak odvíjí výška příspěvku z fondu na vzdělávání.
- *Zvyšování kvality školení a také školitelů* – povinné odvody vzdělávacích institucí v poměrně vysokém podílu 2,5% z mzdových nákladů (ve srovnání s 1,5% u podnikatelských subjektů s více než 10 zaměstnanci).
- *Stále panuje nedostatek otevřenosti ve vzdělávání pro cizince i z EU* – Francie umožňuje profesní vzdělávání i pro speciální kategorie imigrantů, ale většina kurzů je prováděná v rodném jazyce, francouzštině. Tím klesá možnost absolvování profesních kurzů pro zájemce z jiných zemí.
- *Zvýšení pravomoci a autonomie ze strany regionů* – velký význam má vytvoření regionálních fondů, z velké části dotované státním fondem povinných příspěvků. To umožní přerozdělení finančních prostředků do regionů, které mají poměrně velké problémy nepouze v oblasti vzdělávání
- *Ve srovnání s Německem, Japonskem a USA, stát financuje až skoro 70% potřeb vzdělávání* – plánuje se však částečné zvýšení i financování ze strany soukromých subjektů. Také se uvažuje o zavedení povinného příspěvku pro samotného zaměstnance (z jeho mzdy), a tím zvýšení jeho odpovědnosti za vlastní vzdělávání. Stát si dává za úkol vytvořit finanční pobídky i pro jednotlivce formou půjček, úlev a podobně.
- *Trh je přesytený vzdělávacími institucemi* - je potřebné snížit jejich počet a tím zabezpečit vyšší obrát na každou z nich
- *Problém existuje především na straně administrativy, systém vzhledem na velikost země je poměrně složitý a vyžaduje si vysokou administrativní náročnost*

5.3.5.3.6. Příloha - Subjekty profesního vzdělávání

Národní úroveň

Ministerstvo zaměstnanosti a solidarity

Jeho vývoj zaznamenal mnoho změn, jedno období byl i spojený s Ministerstvem pro vzdělávání (pod názvem ministerstvo práce, zaměstnanosti a profesního vzdělávání). V současnosti pracují odděleně a vzájemně kooperují převážně pouze v této oblasti.

Ministerstvo školství

Má hlavně vliv na profesní vzdělávání studentů a žáků škol. Prostřednictvím sítě profesních sekundárních vzdělávacích institucí **GRETA** a **DAFCO** má částečný vliv i na celoživotní vzdělávání dospělých.

Všeobecná Delegace pro zaměstnanost a profesní vzdělávání DGEPE

Spadající pod Ministerstvo práce a solidarity. Odpovědná za monitorování a právní aspekty profesního vzdělávání.

ANPE

Specializuje se zejména na pomoc nezaměstnaným, aktivně hledajícím. Spadá pod Ministerstvo zaměstnanosti a solidarity.

AFPA

Vedená radami zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů, jedna z hlavních institucí v této oblasti. Specializuje se na problémové skupiny – mladiství a dlouhodobě nezaměstnaní.

INFFO

Základní národní informační centrum pro pomoc a poradenství.

Regionální úroveň

Nad implementací celostátní politiky dalšího vzdělávání dohlíží pobočky **DGEPE** v jednotlivých odborech **DRTEFP** jakož i regionech **DDTEFP**.

Regionální Rady

Tvoří celkový plán vzdělávání pro daný region a hospodaří s vlastním **Regionálním fondem FRAFP**. Disponují poměrně velkou autonomií.

Konzultační orgány

počátečního vzdělávání jsou součástí škol respektive je to organizace **CPC** spadající pod Ministerstvo práce a solidarity

Další vzdělávání je konzultováno **Národní radou pro profesní vzdělávání, sociální pokrok a zaměstnanost FPPSE**, zastoupeno členy sociálních partnerů a podnikatelských subjektů. Je zejména poradním orgánem pro ministerstvo a jeho rady, při legislativních úpravách a zavádění nových změn ve vzdělávání.

Orgány sociálních partnerů

CPNE – Rada zaměstnavatelů daného odvětví

Ta podporuje a dává návrhy na úpravu vzdělávání v tom-kterém oboru a odvětví.

CNPE – Rada zaměstnavatelů pro daný region

Manažerské orgány

OPCA – organizace zabezpečující získávání povinných příspěvků od zaměstnavatelů na profesní vzdělávání jejich zaměstnanců. Existují na meziregionální a regionální úrovni. V současnosti je jich 97.

Vzdělávací agentury

Soukromé a Státní

Jejich počet v obou proudech vzrostl a soukromá sféra se téměř rovná státní 41%:59%. Je zajímavé, že ještě nedošlo k vzájemnému provázání oblastí jejich působení. Státní instituce využívají zejména státních vzdělávacích agentur, soukromé podniky zas soukromé vzdělávací agentury.

Federace vzdělávacích institucí

Sdružuje vzdělávací instituce za účelem neustálého zlepšování služeb, které poskytují. I stát svými opatřeními neustále intervenuje do zvyšování kvality vzdělávání, co se projevilo v povinné akreditaci vzdělávacích agentur. Následkem tohoto opatření jejich počet rapidně poklesl.

5.3.5.4. Systém profesního vzdělávání v Maďarsku

5.3.5.4.1. Všeobecná charakteristika systému

Maďarský systém profesního vzdělávání přešel od roku 1989, po pádě železné opony, velikými změnami. I když svoboda, kterou přinesl rok 1989 dala větší prostor pro realizaci progresivních změn, stát narazil při jejich uplatňování v praxi na velký problém související s omezenými finančními zdroji. Stále narůstal státní dluh. Největší problémy přišli však až v roce 1995, kdy byla značně snížena výška dodací státu do školství. Vláda byla stále více nucena racionalizovat svou politiku. Začala více vyvažovat odpovědnost ve vzdělávání mezi centrálními a místními úřady, podněcovat k větší kooperaci mezi vertikálními a horizontálními strukturami. Zákon z roku 1990 zvýšil finanční a politickou nezávislost místních samospráv ve vzdělání. Na základě třech dokumentů z roku 1993 byly přijaty progresivní změny hlavně ve třech následujících oblastech:

- **veřejného, státního vzdělávání**
- **vysokoškolského vzdělávání**
- **pracovního vzdělávání**

I když předcházejícími dokumenty došlo k poměrně velké liberalizaci školství, stát si stále ponechal jisté pravomoci v oblasti vzdělávání :

- definuje minimálně potřebnou úroveň vzdělání na školách
- určuje požadavky k závěrečným zkouškám
- určuje délku trvání jednotlivých typů vzdělávání
- funguje zde trojstranný systém správy školství
- účastní se na kontraktech sepsaných mezi školou a podnikem (jedná se o kontrakt zabezpečující praktický trénink pro studenta)

Správa škol se provádí na třech úrovních :

- *centrální* (celostátní) reprezentovaná Ministerstvem pro kulturu a vzdělávání, Ministerstvem práce, Ministerstvem vnitra, **Radou pro veřejné vzdělávání** jako i **Radou pro pracovní vzdělávání**
- *regionální úroveň* – reprezentovaná zástupci několika škol daného regionu (jsou odpovědní za správu vlastního rozpočtu, tvorbu vzdělávacího plánu, tvorbu vlastních správních orgánů a institucí)
- *lokální úroveň* – reprezentovaná samotnými školami (jsou odpovědné za vlastní finanční správu školy, zabezpečení vlastních zdrojů financování, tvorbu vlastního vzdělávacího programu, kde musí samozřejmě respektovat jak podmínky státu tak podmínky regionálních zástupců)

Reforma školství v roce 1996 přispěla k větší autonomii zastupitelstev a škol na regionální a lokální úrovni. Místní samosprávy získaly od Ministerstva školství následující kompetence :

- jsou vlastníci škol a řídí jejich chod
- zabezpečují jejich rozvoj a modernizaci
- spravují svůj vlastní rozpočet, jsou odpovědní za správu vlastních financí
- zaměstnávají ředitele škol
- zasahují do tvorby a následného obsahu studijních plánů
- samotné školy mohou prospět k své „vlastní podnikatelské činnosti“ provozu různých tréninků a školení, jsou úplně odpovědné za svůj vlastní management

Tato reforma si však kromě decentralizace správy systému profesního vzdělávání vytýčila i jiné cíle :

1. zvýšit počet zájemců o vyšší profesní vzdělání, ale také zároveň dát každému zájemci možnost na něm participovat
2. zvýšit úroveň profesního vzdělávání srovnatelnou s úrovní států Evropské unie. Hodnocení maďarského systému ve srovnání s jinými post-komunistickými státy vyznělo jednoznačně v jeho prospěch. Snahou Maďarska je získat mezinárodní uznání ním provozovaného profesního vzdělání od jiných států EU
3. zlepšit metodologii výuky na všech úrovních
4. zvýšit kvalifikaci vyučujících
5. zlepšit materiální vybavení potřebné k zabezpečení výučby
6. zainteresovat více podnikatelský sektor do profesního vzdělávání, nepouze do jeho financování, ale také zvýšit jeho participaci na tvorbě koncepce odborného vzdělávání, stanovování kritérií k akreditaci apod.
7. nákladová výhodnost a návratnost profesního vzdělávání
8. věnovat se také profesionalizaci permanentního vzdělávání pro zaměstnané jako i nezaměstnané
9. harmonizace legislativy v oblasti vzdělávání se státy Evropské unie

5.3.5.4.2. Charakteristika počátečního profesního vzdělávání

V Maďarsku existuje několik typů středních škol. V následujícím textu se budeme věnovat pouze těm středním školám, které mají jisté přepojení s pracovním vzděláním. Jedná se o tyto druhy škol :

- **pracovně-vzdělávací školy** (szakmunkásképző iskola)
- **střední pracovně-vzdělávací školy** (szakközépiskola)
- **speciální pracovně-vzdělávací školy** (speciál szakiskola)

A. Pracovně-vzdělávací školy – trvají zpravidla 3 roky. Vzdělávání je prováděno duálním systémem – jeden týden jsou studenti ve škole, získávají teoretické poznatky. V následujícím

týdnu je uplatňují při praktickém tréninku. Největším problémem těchto škol v současnosti, je pokles zájmu firem o umíst'ování studentů na praktický trénink do podniku. Školy se snaží vyřešit tuto situaci budováním vlastních dílen. K ukončení tohoto typu školy se neváže povinnost absolvovat maturitní závěrečnou zkoušku.

B. Střední pracovní-vzdělávací školy – studium trvá o rok nebo dva díl než v případě A. Studenti obdrží po zvládnutí závěrečné maturitní zkoušky certifikát. Příprava studentů je více teoretická, jejím cílem je umožnit studentům pokračovat dál ve studiu.

C. Speciální pracovní-vzdělávací školy jsou určené pro hendikepované studenty. Počet tohoto typu škol od roku 1990 rychle vzrostl (z 65 na 289).

Nejběžnější obory studia na těchto školách :

Těžký průmysl, zemědělství, ekonomika, obchod, zásobování a doprava, umělecko-průmyslové zaměření jako i pedagogická činnost v mateřských školách zaznamenávají v Maďarsku stále větší nárůst zájmu. Nejmarkantnější však byl podle statistických průzkumů hned 2-3 roky po pádě komunistického režimu. Ve srovnání všech středních škol s profesním zaměřením, jsou na tom nejlépe střední-pracovní-vzdělávací školy, a to z několika důvodů :

- jsou velkým konkurentem ve kvalitě výučby s gymnázií, ukončení obou typů škol je podmíněné maturitní zkouškou, akreditovanou státem
- poskytují dobrý teoretický základ pro další vyšší vzdělávání
- maďarský pracovní trh potřebuje „středně-vzdělané“ pracovníky, absolvent této školy má největší šanci uplatnit se, či už přímo na pracovním trhu nebo dále pokračovat ve studiu

Nejhůře v oblasti uplatnění studentů vyznávají podle statistik absolventi gymnázií. Tyto studenti disponují pouze všeobecnými teoretickými poznatky. Hned za nimi jsou uváděné pracovní-vzdělávací školy bez maturity. Studie „Monitor“ jednoznačně potvrzuje nejhorší vzdělanostní úroveň právě na bez maturitním typu škol. Je zajímavostí, že maďarské střední-pracovní vzdělávací školy s maturitou jsou v evropském srovnání hodnoceny jako vysoce profesionální. Jejich poměrně vysoká návštěvnost je toho skutečným důkazem.

Maďarským fenoménem jsou tzv. „**mix-školy**“, poskytující kombinaci všeobecného a profesního vzdělávání. Jsou ojedinělé v celé střední Evropě a vyznačují se poměrně velkou flexibilitou ve vztahu :

- úspěšného uplatnění jejího absolventa na trhu práce
- možnosti dalšího vyššího studia v oboru
- možnosti dalšího vyššího studia mimo obor

Reforma z roku 1996 dále upravila **učební plány pro školy**. Všechny školy jsou povinné dodržovat a učit podle přesně stanoveného **Národního učební plánu**. Dále byl také zaveden tzv. „**Model Světové Banky**“. Střední profesní školy jsou na základě tohoto modelu povinné provádět výukové programy pro 13 speciálně stanovených oborů. Předtím šlo o přípravu pro specifické povolání. Důvodem této změny je snaha o zabezpečení vyšší uplatnitelnosti absolventů v praxi. Program byl zaveden zatím do 158 středních profesních škol, pod patronátem Světové Banky a programu EU Phare. Byl také nadefinován **Národní profesní registr kvalifikací**, v kterém jsou přesně nadefinovány požadavky pro jednotlivých 13 oborů.

5.3.5.4.3. Charakteristika dalšího (kontinuálního) profesního vzdělávání

Maďarská vláda se snaží také o rozvoj **kontinuálního vzdělání** pro nezaměstnané, ale také pro zaměstnance problematických regionů Maďarska (zejména severovýchod). Bylo vytvořeno speciální **Národní pracovní metodologické centrum**, které získává statistické informace pro potřeby analýzy vzdělávání v jednotlivých regionech. Zdrojem těchto informací jsou pro něho *místní pracovní centra (úřady práce)*.

K základním opatřením v oblasti dalšího profesního vzdělávání patří zejména :

- finanční podpora organizacím participujícím na dalším vzdělávání
- podpora speciálních školicích center

V současnosti pod patronátem *Světové Banky* vzniklo tzv. **Regionální rozvojové a školicí centrum**. Jeho hlavním úkolem je podpora dalšího vzdělávání pro /ne/zaměstnané, na základě konkrétních požadavků jejich zaměstnavatelů nebo pracovních místních center. Centrum poskytuje svoje speciální odborné kurzy v souladu se stanoveným standardem *Národního profesního kvalifikačního registra*. Celková kapacita *Regionálního centra pro rozvoj a vzdělávání* je pouze 3000 míst. Zájem o jeho školení je však poměrně vysoký. Z tohoto důvodu začalo toto centrum využívat volné kapacity některých *Střední profesních škol*.

Maďarské podniky se stále potýkají s finančními problémy. I když si uvědomují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců, kvalita i kvantita vzdělávacích programů pro své zaměstnance stále neodpovídá požadované úrovni. Stát se snaží o podporu vzdělávání zaměstnanců formou zavedených povinných příspěvků ze strany zaměstnavatele, kompenzovaného různými daňovými zvýhodněními.

Zaměstnavatelé mají povinnost podpory vzdělávání volbou z následujících 3 možností :

- financování vlastního vzdělávacího centra
- finanční příspěvky přímo odvedené různým vzdělávacím institucím (školy, regionální vzdělávací centra)
- příspěvek do **Vzdělávacího profesního fondu - VTF**

Toto pořadí odpovídá i skutečným preferencím maďarských podnikatelů. Snaží se o provoz svých vlastních vzdělávacích institucí a center.

Charakteristika VTF (Vocational Training Fund) - Vzdělávacího profesního fondu

VTF – představuje Profesní vzdělávací fond založený v roce 1992. Kromě povinného příspěvku podnikatelských subjektů je dotován

- penězi z privatizace státních podniků
- a příspěvky z centrálního státního rozpočtu

Fond se skládá ze dvou částí, centrální, která se využívá celostátně (10%) a parciální, využívané lokálně (90%).

Dělení prostředků z národního fondu probíhá teda na dvou úrovních, centrální část spadá do kompetence *Ministerstva práce* po konzultaci s **Národní radou pro profesní vzdělávání**

(reprezentované zástupci zaměstnavatelů, obchodních svazů, průmyslových komor a také představiteli místních samospráv). Rozdělení prostředků na lokální úrovni je v rukou *Místních pracovních center* po konzultaci s **Místními rady pro profesní vzdělávání** (zastoupené představiteli tripartity).

S VTF fondem souvisí právě instituce **Národní rady pro profesní vzdělávání**. V roce 1996 byly pozměněny některé její pravomoci, z důvodu střetu zájmu různých participujících subjektů. Její rozhodovací pravomoc pak úplně zanikla. Rada se stala výlučně poradní orgán, který navrhuje změny pro zlepšení a rozvoj pracovního vzdělávání. Při jejím zakládání se původně vycházelo z požadavku tripartity. V současnosti hovoříme o zástupcích až 5ti stran (každá strana je zastoupena 3 členy jmenovanými Ministerstvem práce). Jedná se o :

- zástupce zaměstnavatelů
- zástupce zaměstnanců
- zástupce státu
- zástupce škol
- zástupce komor

Také spolupracuje s *Národním profesním registrem pro kvalifikaci*, při tvorbě učebních plánů a stanovuje požadavky k jednotlivým závěrečným odborným zkouškám.

5.3.5.4.4. Způsob financování profesního vzdělávání

Přijetí zákona z roku 1993 je důležitým mezníkem v tvorbě maďarského systému odborného vzdělávání. Nově vytvořený systém totižto rozdělil toto břímě mezi dva subjekty - stát a podniky. Z tohoto důvodu hovoříme o několika zdrojích financování :

- **státní rozpočet**, t.z. přiděl financí ze státního rozpočtu do rozpočtu místních a regionálních samospráv
- **vlastní zdroje regionálních a místních samospráv**
- **vlastní finanční prostředky podniků**
- **příspěvky tuzemských a zahraničních organizací** na podporu odborného vzdělávání v Maďarsku

Pro zabezpečení správy povinných příspěvků zaměstnavatelů byl založen již v 70tých letech už dříve zmíněný **VET fond** . Podniky byli povinné do něj zpočátku přispívat částkou 0,2-0,35% ze svých ročních mzdových nákladů. Novela zákona týkající se správy tohoto fondu z roku 1988, zvýšila procento povinného odvodu na 1,5% z ročních mzdových nákladů (podniky působící v oblasti zemědělství jen 1%). Pokud společnost provádí odborné vzdělávací tréninky sama, její procento odvodů se snižuje. Dokonce v případě vyšších nákladů na vlastní provoz má společnost nárok na vrácení navýšené částky. Konečná úprava správy fondu se pojí s reformou z roku 1996. Podniky se mohou rozhodovat mezi následujícími možnostmi povinného financování vzdělání :

- vlastním praktikování tréninků respektive nákupem pomůcek k vzdělávání
- podpora vzdělávání praktického vzdělávání na středních školách – 75% příspěvku tvoří samotná podpora konkrétní školy nebo vzdělávací instituce, zbylých 25% je příspěvek do fondu VET
- pouze odvod příspěvku do fondu VET

Prerozdělování finančních prostředků v prvních letech existence fondu bylo centrálně spravované **Radou pro pracovní vzdělávání a rozvoj**, která určovala jak budou získané prostředky použité. V současnosti ve snaze decentralizovat tento systém, jsou finance odevzdány konkrétním *regionálním a lokálním radám* tvořené zástupci tří stran :

- zástupcem asociace zaměstnavatelů a zaměstnanců
- zástupcem místní samosprávy
- zástupcem krajské průmyslové komory

Zástupci jsou jmenováni *místním pracovním úřadem*. Výše příspěvků do regionu závisí na počtu vzdělávaných v tom-kterém regionu.

Následující tabulka ukazuje procentní podíl jednotlivých subjektů na celkových poskytovaných finančních prostředcích, určených k profesnímu vzdělávání.

<i>Zdroj financování</i>	<i>% podíl na celkovém financování</i>
Příspěvek místních samospráv	30-45%
Příspěvek ze státního rozpočtu místním samosprávám	30-40%
Povinné příspěvky podnikatelů do VTF	15-20%
Provoz vlastního vzdělávacího zařízení	4-10%
Jiné zdroje (zahraniční a tuzemské fondy, nadace)	0-10%

5.3.5.4.5. Proces akreditace profesního vzdělávání

NCC - Národní centrum pro vzdělávací program, je organizací, která určuje obsah a formu vzdělávacího programu jediné pro desetiletou povinnou školní docházku. Pro další oblasti vzdělávání, zejména pro odborné vzdělávání, v důsledku velké decentralizace je tato pravomoc v rukou regionálních a místních odpovědných samospráv. Tato autonomnost je však limitovaná činností a kontrolou *Speciální komisi*, které dohlíží na úroveň učebních plánů jako i na úroveň závěrečných zkoušek. V oblasti akreditace profesního vzdělávání bylo nutné vytvořit tzv. **Národní list kvalifikací**, obsahujícího téměř 1000 druhů kvalifikací. Finanční příspěvek mohou obdržet pouze ty obory, které jsou uvedené v tomto *Národním listě kvalifikací*. Sociální partneři podrobili tento přístup přísné kritice.

Před rokem 1995 neměli zaměstnavatelé téměř žádné pravomoci v oblasti akreditace profesního vzdělávání. Situace se změnila roku 1996, kdy bylo vytvořeno několik **Komor zaměstnavatelů** (průmyslu a obchodu, zemědělství a řemeslníků). Tyto instituce získaly od státu pravomoc určitého zásahu do obsahu a koncepce odborného vzdělávání i možnost dohlížet nad úrovní závěrečných zkoušek. Podle německého vzoru zaměstnavatelé zkoordinovali svou činnost prostřednictvím jedné **Centrální komory zaměstnavatelů**, která prezentuje jejich požadavky a připomínky k programu vzdělávání. Její zástupci se mohou stát také členy komisí dohlížejících u závěrečných zkoušek realizovaných jednotlivými vzdělávacími institucemi. Zástupci zaměstnavatelů však stále nejsou spokojeni, úroveň jejich participace podle nich stále neodpovídá jejich požadavkům a potřebám.

5.3.5.4.6. Služby pracovního poradenství

Služba pracovních konzultací jsou zabezpečeny prostřednictvím tří subjektů :

- pro studentu existují speciální poradenské sbory jako součást **škol**
- pro nezaměstnané poskytují tuto službu **místní úřady práce**, ale jejich personál je v této oblasti poměrně nekvalifikovaný
- významnou úlohu mají v současnosti nově založené tři **Profesní informační poradny**, založené za pomoci německé organizace **BIZ –Berufsinformationscentrum**, poskytující konzultace jak studentům tak dospělým.

Poptávka po těchto službách neustále roste. Stát si uvědomuje jejich nedostatečné institucionální zabezpečení, které musí vyřešit nejen zvýšením počtu specializovaných poraden, ale také profesionalizací vlastních *místních úřadů práce*.

5.3.5.4.7. Výzvy zlepšení počátečního a kontinuálního systému odborného vzdělávání v Maďarsku

- provést lepší a detailnější analýzu potřeb vzdělávání podle potřeb trhu práce
- vyšší provázanost mezi jednotlivými subjekty participujícími na tomto procesu, zvýšení jejich vzájemné informovanosti
- posílení postavení sociálních partnerů v profesním vzdělávání, v praxi jsou jejich pravomoci stále omezené
- zkvalitnění vyučujícího personálu
- zintenzivnění pomoci v nejproblematictějších regionech Maďarska (severovýchod)
- zkvalitnění a zintenzivnění spolupráce mezi školami - vzdělávacími agenturami s podnikatelskými subjekty
- podpora konzultačních a poradenských služeb v této oblasti
- dopracování Kvalifikačního registru, pokrývá pouze 1/3 všech profesí

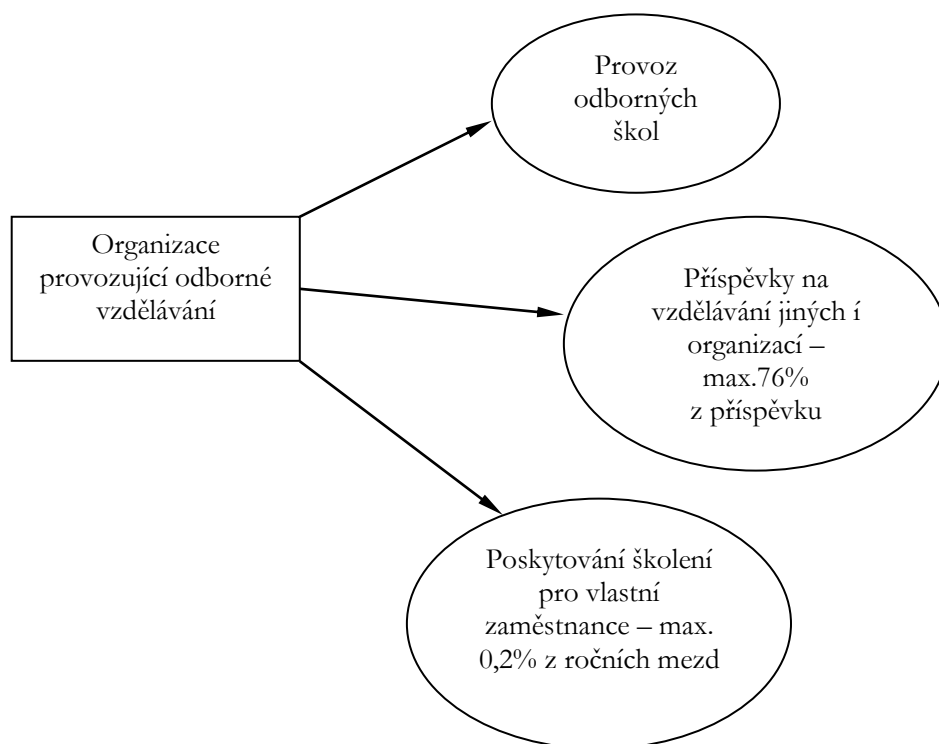
5.3.5.4.8. Příloha

Subjekty a jejich povinné odvody na profesní vzdělávání

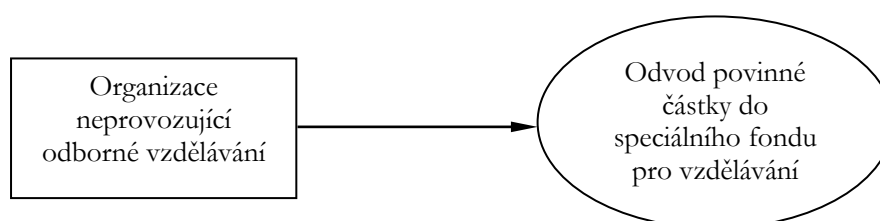
<i>Subjekty povinné platit příspěvek</i>	<i>Výjimky ve skupině</i>	<i>Sazba</i>
Podnikatelské subjekty		1,5% z ročních mezd
Družstva		1,5% z ročních mezd
Státní podniky	Rozpočtové organizace, Národní Banka Maďarska	1,5% z ročních mezd
Soukromí právníci	Organizace spadající pod Ministerstvo spravedlnosti, věznice a společnosti zaměstnávající vězně	1,5% z ročních mezd
Jednotliví obchodníci	Organizace provozující praktický trénink pro střední odborné školy	1,5% z ročních mezd

Využití odvodových příspěvků – pro podnikatele

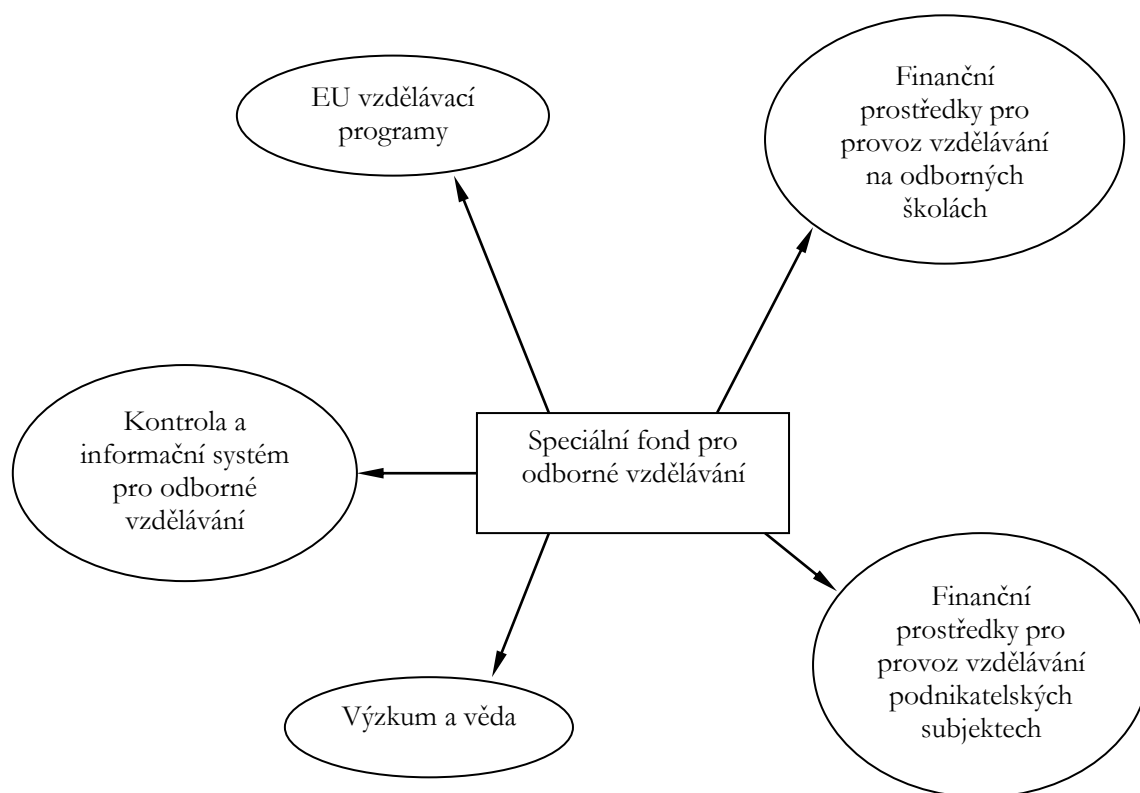
A.



B.



Využití získaných prostředků - přímo z fondu



5.3.5.5. Britský standard Investors in People

Iniciativa Investors in People byla zahájena ve Velké Británii roku 1990. Popisuje standard, jemuž musí účastník z řad podnikatelských subjektů vyhovovat, aby mohl být považován z organizaci, pečující o rozvoj svých pracovníků. **Standard je popsán prostřednictvím čtyř zásad: (1) Závazek, (2) Plánování, (3) Aktivita a (4) Vyhodnocování.** Každá ze zásad zahrnuje několik indikátorů a popis důkazů o plnění těchto indikátorů. Např. znění indikátoru č. 8, spadajícího do zásady „Závazek“ je následující:

<i>Zásada</i>	<i>Indikátor</i>	<i>Důkazy</i>
Aktivita (Podnik usilující o přiznání standardu Investor in People efektivně rozvíjí své pracovníky za cílem zvýšit jejich pracovní výkon)	8. Manažeři jsou schopni podporovat rozvoj pracovníků	Organizace zajistí, že její manažeři mají znalosti a dovednosti, které potřebují k rozvoji pracovníků. Manažeři na všech úrovních chápou, co potřebují k podpoře rozvoje pracovníků. Pracovníci vědí, co by měli jejich manažeři dělat k podpoře jejich rozvoje. Manažeři na všech úrovních jsou schopni poskytnout příklady aktivit, které realizovali a realizují k podpoře rozvoje pracovníků. Pracovníci mohou popsat jak jsou jejich manažeři schopni podporovat jejich rozvoj.

Podnik, který získal certifikát *Investor in People*, má nárok na **finanční dotaci**. Poskytují ji na decentralizovaném principu agentury založené na bázi partnerství soukromého a veřejného sektoru.

5.3.6. Informační toky a koordinační mechanismy

5.3.6.1. Identifikace možných opěrných bodů

Jakkoli je problematické zobecňovat zjištěné skutečnosti, lze se domnívat, že jsme v současnosti (2001/2002) svědky poměrně četné snahy o zlepšení situace v oblasti lidských zdrojů. Situace má pravděpodobně následující rysy⁵⁶:

- A. **Aktivita se dosud odehrává v jakýchsi „ostrůvcích“**, s omezenou možností využít informací a zkušeností dosažených jinde a využít jiných aktivit ke snazšímu prosazení vlastních. Povědomí o zahraničních zkušenostech a teoretických přístupech se nevyskytuje příliš často.
- B. **Chybí přenos informací a koordinační mechanismy mezi veřejnou správou** na straně jedné a **podniky, vzdělávacími zařízeními a neziskovými organizacemi** na straně druhé. Státní, krajská a místní správa koordinují činnosti a zadávají zakázky resp. vypisují granty, přičemž kritériem komunikace správy s okolím jsou zpravidla závazné předpisy, zadáné pracovní úkoly a poměrně málo pružné motivační systémy. Je postrádán zprostředkující článek mezi správními strukturami na straně jedné a těmi místními subjekty na straně druhé, které částí svých aktivit uplatňují veřejný zájem, ovšem nedisponují takovými kapacitami, aby mohli být informováni o všech souvisejících aktivitách probíhajících v místě. Pracovníci uvedených subjektů jsou ochotni ze své funkce (nad rámec pracovních úkolů) prosazovat veřejný zájem, musí jim však být poskytnut určitý servis. Jedná se zejména o databázi všech probíhajících projektů s kontaktními osobami, o dostupné vnější finanční zdroje (včetně možných grantů krajské nebo místní správy) a o právní předpisy související s vykonávanou aktivitou. Od zprostředkujícího článku se očekává výkonnost a pohotovost obvyklá v podnicích a schopnost nalezení společného jazyka jak se správou, tak s podniky, vzdělávacími zařízeními a neziskovými organizacemi. Motivací pro pracovníky „zprostředkovatelských agentur“ by mohla být existence viditelných výsledků vykonané práce, neformální prostředí a systémy odměňování obvyklé v podnikatelských subjektech. Pozn.: Lze předpokládat, že uvedené prostředkování bude v budoucnu hrazeno především z místních soukromých zdrojů, ve stádiích rozběhu by ovšem v úvahu připadaly jen programy regionální politiky. Ty se však zaměřují především na investiční výdaje (na rozdíl od tzv. *institution building*).
- C. **Aktivitu lze častěji zaznamenat na straně veřejné správy** než na straně podniků. Podnikatelské subjekty často zastávají názor, že stát by měl poskytovat kvalitní legislativu a účinně vymáhat právo, obce příslušnou infrastrukturu a podnikatelské subjekty by měly být schopny se samy uživit. Uvedený názor je však spíše na ústupu a podstatně větší procento podniků hledá cesty k realizaci společného veřejného zájmu. Podnikatelské subjekty se podle svých slov rovněž velmi těžko brání pocitu, že vzdělávací soustava financovaná z jimi vytvořených prostředků produkuje kvalifikace jiné než poptávané, příp. nereaguje na změny v poptávce dostatečně pružně. Požadují proto určitou možnost volby, jak budou využity prostředky odvedené ve formě daní, resp. možnost financovat veřejné prospěšné aktivity ze zisku *před* zdaněním. Některé podniky, kterým se v důsledku získání grantu od některého z programů veřejné podpory určitým způsobem rozšířil manévrovací prostor (získání další personální kapacity, uvolnění vlastního rozpočtu), již

⁵⁶ Pokus o souhrnný popis situace byl upřednostněn před výčtem pozitivních (a negativních) příkladů z důvodů nedostatečného přehledu o kazuistice a z důvodu stručnosti

posléze ke spolupráci s dalšími subjekty v místě přistupovaly velkoryseji a častěji na ni věnovaly čas svých pracovníků. Programy veřejné podpory jsou však většinou kritizovány za velký počet svých administračních jednotek, z nichž každá může podat informace jen o jejich určité části. Kritika programů veřejné podpory se rovněž týká nedostání závazku ze strany poskytovatele (projekt je vybrán, ale finanční prostředky už v rozpočtu nejsou.)

- D. **Podnikatelské subjekty poměrně často spolupracují mezi sebou.** Jedná se zejména o spolupráci při poskytování odborné praxe studentům/učňům, spojenou s úhradou studijních pomůcek a vyplácením stipendií. Stávající i očekávatelný nedostatek např. vyučených strojařů, případně jejich ne zcela dostačující praxe a pracovní návyky jsou v mnoha regionech velmi vážným problémem, řešitelným jen ve spolupráci zúčastněných subjektů. Poskytováním odborné praxe podnik od počátku formuje pracovní návyky žáků a současně je na sebe navazuje, čímž riziko odchodu žáka vybaveného podnikovým know-how snižuje na únosnou míru. Ještě častěji se spolupráce zaměstnavatelů odehrává ve formě diskusí na nejrůznějších fórech, např. v rámci Svazu průmyslu ČR nebo Asociace manažerů. Formulace závěrů těchto diskusí a jejich prezentace odborné veřejnosti i příslušným orgánům veřejné správy je však ve srovnání se zaměstnavatelskými svazy zemí EU dosud méně přesvědčivá⁵⁷.
- E. **Důležitost koordinace rozvoje lidských zdrojů si uvědomily některé kraje.** Vzhledem k překryvu místních trhů práce je území okresu (dřívější základní stavební jednotky státu) nevyhovující. Kraje nejsou při svém ustavení nadány významnými finančními možnostmi, mohou proto o to více docenit formální i neformální koordinační mechanismy. Velikost kraje je z tohoto hlediska velmi vhodná (bez ohledu na otázku vhodnosti územního vymezení konkrétního kraje). Kraje mají ve své působnosti oblast vzdělávání a jsou svojí vahou partnerem i velkým zaměstnavatelům (na rozdíl od okresních úřadů). Nelze vyloučit ani objevení se určitého „pudu sebezáchovy“ v chování krajů, neboť si jsou navzájem – např. v otázce vytváření podmínek pro přímé investice – přímými konkurenty.
- F. **Již řadu let jsou velmi aktivní některá vzdělávací zařízení,** poskytující vzdělávací služby podnikatelským subjektům (viz členění vzdělávacích služeb na str. 8.) Část z nich se rovněž účastní mezinárodních projektů výměny studentů a přenosu know-how, čímž se dále zvyšuje hodnota, kterou mohou nabídnout studentům a učňům. Jako nedostatečná se dosud jeví míra motivace vzdělávacích zařízení zařazených do sítě škol reagovat na poptávku zaměstnavatelů. Jako potřebné se rovněž jeví zpružnění a zrychlení mechanismu, jímž jsou schvalovány změny osnov. Naproti tomu v oblasti vzdělávacích služeb poskytovaných na základě živnostenského oprávnění se vzhledem k nestejněměrné kvalitě nabízí otázka akreditace. Další rezervu je možno spatřovat v zapojení regionálních univerzit do projektů v oblasti lidských zdrojů. Univerzity by mohly nejrůznějším koordinačním aktivitám dodávat potřebné informační a analytické zázemí, často jsou ale tvořeny pedagogy, pro které nebylo zřízení zdejšího pracovního úvazku otázkou profesionální ctižádosti a své žáky si proto vychovávají v hlavním městě.
- G. **V krajích byly ustaveny Rady hospodářské a sociální dohody,** které v některých případech vytvořily jako svůj poradní orgán Radu pro rozvoj lidských zdrojů. Nejčastějším zaměřením Rad hospodářské a sociální dohody jsou otázky sociálního smíru.

⁵⁷ srv. např. s požadavky západoevropských zaměstnavatelů na urychlení reformy institucí EU i sociálních států, kteří pro své návrhy získávají určitou podporu veřejnosti prezentací nepopulárních změn v životní úrovni a zaměstnanosti, jež jsou při oddalování reformy velmi pravděpodobné

- H. **V některých krajích byly ustaveny samostatné Rady pro rozvoj lidských zdrojů.** V Radě pro rozvoj lidských zdrojů jsou zastoupeni: Rada kraje, výbor pro východu, vzdělávání a zaměstnanost Zastupitelstva kraje a odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu, úřad práce, krajská hospodářská komora (příp. sdružení agrárních komor) a/nebo zaměstnavatelské svazy, univerzita, odborové svazy. Administrativním zázemím vytvořených Rad bývá Krajský úřad.
- I. **Úřady práce** vstupují do oblasti lidských zdrojů několika způsoby: (1) Před ustavením krajů v listopadu 2000 byly vzhledem ke zvyšující se nezaměstnanosti **častým iniciátorem koordinace na okresní nebo nadokresní úrovni**. Důvodem byl mj. jejich snazší přístup k významným zaměstnavatelům než v případě okresních úřadů a později Národní plán zaměstnanosti, zdůrazňující mezirezortní charakter zaměstnanosti. Od r. 2001 tuto aktivitu v některých krajích převzala krajská samospráva, již jsou tzv. pověřené úřady práce (zastřešující okresní úřady práce v kraji) partnerem. (2) Úřady práce **doporučují vzdělávacím zařízením volbu studijních oborů počátečního vzdělávání** podle současné a předpokládané poptávky zaměstnavatelů. Některé úřady práce informují rodiče a žáky – buď ve školách nebo formou pravidelných samostatných akcí, obvykle ve spolupráci s odborem školství a mládeže Krajského úřadu. (3) Úřady práce mohou (částečně nebo plně) financovat vzdělávací programy zaměstnavatelů, pokud se jedná o pracovníky, kteří by bez prohloubení kvalifikace přestali vyhovovat požadavkům svého pracovního místa. Jedná se o tzv. **zaměstnanecké rekvalifikace**. (4) Úřady práce **posuzují projekty decentralizované větve programu PALMIF** (*Pro-active Labour Market Initiative Fund*), v rámci něhož jsou často financovány vzdělávací aktivity (s vazbou na rizikové skupiny na trhu práce a na inovační přístupy.) Program PALMIF je, mj. právě díky své decentralizované implementaci, řazen mezi nejúspěšnější programy regionální politiky v ČR⁵⁸. Zapojení úřadů práce s sebou neslo jak možnost zprostředkování vůči dalším institucím veřejné správy (jímž by jinak předkladatelé projektu často nebyli partnery), tak určité rozšíření obzoru pracovníků úřadů práce.
- J. **Poměrně vysoká aktivita samospráv menších měst se v mnoha případech týká i oblasti lidských zdrojů.** Velmi častým znakem menších měst je akceschopnost samosprávy, relativně vysoký zájem obyvatel o místní situaci, snazší přehlednost situace a z toho vyplývající zpětná vazba. Nedostatkem může být absence komplexního pohledu na problematiku lidských zdrojů.
- K. **Činnost infrastruktury na podporu ekonomického rozvoje a lidských zdrojů nelze zevšeobecnit.**
- K.1. **Hospodářské komory** poskytují v některých okresech celou škálu velmi hodnotných služeb, v jiných (často sousedních) okresech se však omezují na pořádání rautů. Ani situaci v krajských hospodářských komorách nelze zevšeobecnit.
- K.2. **Agentury pro regionální rozvoj (ARR/RRA)** mají historicky dané územní působení, nekryjící se s hranicemi krajů (viz příloha na str. 216). Byly založeny nejrozličnějšími právními osobami v různých právních formách. V současnosti probíhá úsilí o

⁵⁸ *Assessing local job creation policies in the Czech Republic*, LEED (the Programme on Local Economic & Employment Development), Territorial Development Service, OECD 1997. K otázce decentralizace studie uvádí: „Důraz programu PALMIF na decentralizaci byl v českých podmínkách obzvláště pozoruhodný. Přínosy je proto možné zaznamenat na dvou úrovních: Pokud se týče procesu, jak PALMIF, tak ostatní potřeby Správy služeb zaměstnanosti MPSV – vyhodnocování, rozhodování a dohled – byly v průběhu fungování programu postupně decentralizovány. Pokud se týče osobních postojů, zdá se, že pražští úředníci ve Správě služeb zaměstnanosti měli opravdovou důvěru v hodnotu decentralizace.“ (str. 55)

ujednocení i o budování odborné kapacity, technického zázemí a vztahů s cílovými skupinami

- K.3. **Regionální poradenská a informační centra (RPICy)** se v každém kraji vyskytují v počtu od jednoho do pěti. Do srpna t.r. bude v každém kraji vytvořeno jedno sdružení RPICů s právní subjektivitou jako partner krajským orgánům. Povědomost o existenci RPICů je mezi podniky velmi omezená. Činnost RPICů je dotována z prostředků vlády ČR a programu Phare, pokud splní určité náležitosti, např. technické a personální vybavení nebo reference od místních a regionálních orgánů. Více k RPICům v příloze na str. 217.

Cílem snah o dynamizaci podnikového vzdělávání může být **model uplatňovaný v některé ze západoevropských zemí** (nebo Kanady, vzhledem ke kulturní blízkosti), avšak je nutno zohlednit, že se **v ČR dosud nerozvinuly některé jeho opěrné body, např. profesní svazy**. Proto i cesta ke shodnému cíli bude vyžadovat odlišné postupy. Dále je třeba zohlednit některé **snahy o reformu sociálního státu** (zejména Německa⁵⁹) – o zpružnění trhu práce, otevření se konkurenci apod. To bude rovněž průběžně modifikovat stanovený cíl.

⁵⁹ Konkurenční tlak vyvolaný zavedením eura zvyšuje důležitost daňových soustav a systémů sociálního zabezpečení jako činitelů rozhodujících o konkurenceschopnosti. To vede k postupnému vyrovnávání výše odvodů z mezd v různých členských zemích EU. Státy s vysokými příspěvky na sociální zabezpečení budou nuceny zkrátit výši příspěvků i objem poskytovaných sociálních služeb. Sociální rozpočet Německa představuje více než třetinu jeho hrubého domácího produktu, příspěvky na sociální zabezpečení dosahují 42% hrubé mzdy a náklady práce tak dosahují v průměru 47 marek na hodinu. Vysoké náklady práce vedou k přesunu investic a pracovních míst na plný úvazek do zemí s levnější pracovní silou.

5.3.6.2. Výchozí požadavky

Nejaktuálnějším problémem zaznamenaným v rámci I. etapy je **vzdělávání v malých podnicích**, disponujících omezenými lidskými a finančními zdroji. Z toho důvodu byly pracovní návrhy pojaty tak, aby v maximální míře přispěly k řešení problému.

V malých firmách má obvykle jen jeden pracovník (typicky majitel) časovou a mentální kapacitu udržovat vztahy s veřejnou správou. V minimálním případě se jedná o jednání s finančním úřadem, v komplikovanějších případech se může jednat o komunikaci s místní samosprávou ohledně pozemků nebo budov nebo, v dosud vzácných případech, o spolupráci s některým ze subjektů, poskytujících veřejnou podporu místnímu a regionálnímu rozvoji (např. administrujících dotace). Od uvedeného pracovníka nelze očekávat, že bude schopen udržovat kontakt s více subjekty z oblasti veřejné podpory. Je proto žádoucí, **aby byl v daném území pokud možno jeden subjekt poskytující integrovaně veškeré služby veřejné podpory** (zprostředkování zlevněného úvěru, analýza přístupu na zahraniční trhy, asistence při přípravě projektů pro vnější finanční zdroje, poradenské a informační služby, zprostředkování spolupráce s odběrateli/dodavateli, vzdělávacími zařízeními apod.). Z hlediska informační kampaně by potom nebylo natolik obtížné zanést do povědomí např. ředitelů místních malých podniků, že na určité adrese je možné nalézt asistenci ve všech jmenovaných záležitostech. Uvedený závěr koresponduje se studiemi úspěšných regionů v EU⁶⁰.

Subjekty poskytující služby veřejné podpory jsou, jako všechny organizace, tvořeny jak specialisty, tak řídicími pracovníky. Osob, schopných a ochotných budovat vztahy mezi soukromým a veřejným sektorem v podmínkách nejistého financování je omezené množství, což je další argument pro integraci zmiňovaných služeb do menšího počtu subjektů.

Pokud se týče územního záběru uvedeného subjektu, zdá se, že okres je z hlediska velikosti místních trhů práce, dosahu vzdělávacích zařízení (zejména univerzit a velkých středisek pro odborný výcvik, simulujících výrobu) a významu větších zaměstnavatelů příliš malá jednotka (navíc postupně ztrácející své správní postavení). Na druhou stranu účinná a pružná spolupráce s malými podniky může být realizována jen na decentralizovaném principu. **Jako vhodná územní jednotka se proto jeví kraj**, mj. i z důvodů uvedených výše.

⁶⁰ „Průmyslová politika místních samospráv si klade za cíl vytvořit prostředí, v němž mohou malé firmy snadněji vstupovat na trh. Vstup je usnadněn pohodovou dostupností úvěru, informacemi o konkurenci, službami pro podniky, nástroji pro sdílení fyzické infrastruktury a, zejména, existencí specializovaných dodavatelů doplňkových produktů a služeb, s nimiž je možné vytvářet sítě. Existence takových sítí v rámci průmyslových okrsků (*industrial district*) znamená, že se začínající firma může specializovat na jednu nebo několik aktivit, které dokáže nejlépe, a zbytek nakupovat.“ *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Michael H. Best, Polity Press 1990, str. 266

5.3.6.3. Návrhy

Ze šetření v rámci I. etapy projektu vyplývá požadavek pokud možno jednoho subjektu, poskytujícího v rámci kraje služby veřejné podpory místního a regionálního rozvoje (zprostředkování zlevněného úvěru, analýza přístupu na zahraniční trhy, asistence při přípravě projektů pro vnější finanční zdroje, poradenské a informační služby, zprostředkování spolupráce s odběrateli/dodavateli, vzdělávacími zařízeními apod. **Decentralizace** poskytování uvedených služeb by měla **kromě užšího kontaktu s podniky zaručit také flexibilitu a funkční zpětnou vazbu.**

V souvislosti s decentralizací budiž připomenut irský příklad. Na přelomu osmdesátých a devadesátých let důležití aktéři irské národní úrovně, především úřad ministerského předsedy a odborové svazy, **dospěly k přesvědčení, že ze své úrovně nemohou dosáhnout požadovaných cílů, neboť pro ně nemají vhodné nástroje.** Umožnily proto vznik místních partnerství, ustavených jako nezávislé soukromé společnosti. Každá z institucí, jež může přispět k řešení místní problematiky (místní správa, místní pobočky národních veřejnoprávních agentur na podporu lidských zdrojů a ekonomického rozvoje, místní pobočky celostátních odborů, místní zaměstnavatelé, sdružení místních nezaměstnaných, vzdělávací zařízení atd.) do správní rady partnerství deleguje svého zástupce, jež zde od toho okamžiku nehájí zájmy své instituce, nýbrž partnerství. Partnerství jako nezávislá společnost provozuje vzdělávací kurzy nebo hospodářskou činnost a svým silným reálným (ač neformálním) vlivem téměř do určité míry obchází princip zastupitelské demokracie⁶¹.

Paralela se situací v Irsku je podle předkladatelů zprávy možná jen pokud se týče míry koordinace účastníků podnikového vzdělávání, jež se v současnosti zdá mít v ČR větší dynamiku na regionální než na národní úrovni (jakkoli je situace v jednotlivých regionech odlišná.) Při srovnávání irské a české místní a regionální úrovně je třeba mít na paměti, že Irsko je tvořeno zejména menšími městy.

Shrneme-li první požadavek zadání, je jím vytvoření jakési (obecně nazváno) **výkonné jednotky**, jež by byla ustavena v každém kraji a **integrovaným způsobem poskytovala informační a poradenské služby v oblasti podnikového vzdělávání** a (jak bylo uvedeno dříve), přispívala k vyšší míře **koordinace mezi podniky, vzdělávacími zařízeními a veřejnou správou.** Okamžitě vyvstává otázka zadání a kontroly takové jednotky a její odborné kapacity.

Pokud se týče zadání, některé kraje již připravují svoji **Strategii rozvoje lidských zdrojů**, jež může, v nejjednodušším příkladu, říci: máme 500 techniků specializovaných na výrobu hardware. Vzhledem k vládní podpoře tzv. strategických služeb, existujících aktivit a zájmu velkých softwarových společností bychom z nich rádi během pěti let vyškolili kvalitní vývojáře. K tomu potřebujeme posílit některé univerzitní obory, zintenzívnit práci univerzitního podnikatelského inkubátoru a přiblížit nabídku bydlení a kulturního zázemí příslušným tuzemcům i cizincům. Potřebujeme koordinovat všechny zúčastněné a zajistit financování.

Kvalita a srovnatelnost krajských Strategií může být dosažena požadavkem jejich souladu se **Strategií rozvoje lidských zdrojů pro ČR**, vypracovanou v roce 2000 pro Národní vzdělávací fond a poměrně široce projednávanou. Na Strategii navazuje **Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR – krajská úroveň**, vypracovaná mezinárodním týmem pod vedením Ivana Fišery, jež metodicky stanovuje, co by měla krajská strategie

⁶¹ *Local Partnership and Social Innovation: Ireland*, OECD 1996

obsahovat: např. provést analýzu firemní páteře kraje, výzkumné a inovační páteře kraje atp. Metodika umožňuje formulaci strategií srovnatelné upotřebitelnosti a kvality.

Dalším požadavkem zadání je **možnost volby, jak budou využity prostředky odvedené ve formě daní**, nad rámec rozhodování ve volbách. Znamená to možnost financovat veřejně prospěšné aktivity ze zisku před zdaněním, předkládanou výše v kapitole 3.2. Předkládaný návrh by tedy měl umožňovat, aby subjekt vytvářející zdroje mohl do určité míry rozhodovat o jejich využití. Aby takové využití odpovídalo veřejnému a nikoli pouze parciálnímu zájmu, je třeba širšího projednání. Vzhledem k možným rizikům nesprávného rozhodnutí, vyžadujícím mj. funkční zpětnou vazbu, a vzhledem k výše uvedené orientaci na územní jednotku kraje to znamená úzkou spolupráci podniků, vzdělávacích zařízení a veřejné správy na krajské úrovni. Projednání by mělo být provázeno zápisem, usnadňujícím sledovat, který subjekt prosazoval jaké zájmy, případně v jaké neformální koalici, a kterým zájmům odpovídá výsledné rozhodnutí. Ani takové projednání přirozeně nezajistí odhalení všech skrytých parciálních zájmů. Je však podle respondentů transparentnější než stávající uplatňování vlivu podnikatelských subjektů, které je zpravidla založeno na zprostředkovatelích a odehrává se tak zcela mimo dohled veřejnosti.

Otevřené projednávání potřeb podnikatelských subjektů dále umožňuje nalézt průniky jednotlivých parciálních zájmů a využít tak synergie. Podnikatelské subjekty se však projednávání zúčastní jen tehdy, bude-li možné od partnerů (zpravidla místní správy a vzdělávacích zařízení) očekávat dostatečnou míru pružnosti. V opačném případě se pokusí problém vyřešit nesystémově nebo – pokud jej mohou řešit vlastními silami – budou duplikovat již existující instituce, např. nepružné vzdělávací zařízení. Podnik si bude vědom skutečnosti, že uvedeným způsobem platí za danou službu dvakrát – prostřednictvím daní financuje nevyhovující (a proto jím nevyužívané) stávající vzdělávací zařízení a nadto buduje vlastní vzdělávací zařízení. Upřednostní však včasnost a kvalitu před čistě ekonomickým hlediskem.

Posledním na tomto místě uplatnitelným požadavkem respondentů je **využitelnost navrženého modelu i úspěšnými podniky**. Výsledný návrh by měl řešit nejen poskytování dotovaných vzdělávacích služeb pro malé podniky, ale také usnadnit koordinaci úspěšných středních a velkých podniků se spolupracujícími vzdělávacími zařízeními. Tedy poskytovat služby, které dosud úspěšné podniky zajišťují vlastními kapacitami.

Při rozpracování uvedeného návrhu se objevují tři varianty. Začíná se popisem varianty, jež vychází ze skutečnosti, že garantem Sektorového operačního programu Rozvoj lidských zdrojů bylo stanoveno Ministerstvo práce a sociálních věcí. Požadavku respondentů nejvíce odpovídá třetí varianta, jež umožňuje integrované poskytování všech služeb veřejné podpory místního a regionálního rozvoje. Pokud by byla zvolena první varianta, měla by být podle důrazného požadavku respondentů **zohledněna nejen vazba vzdělávání na trh práce, ale i na konkurenceschopnost**.

5.3.6.3.1. Varianta první

Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR (MPSV) bude přidělena **kompetence pro oblast dalšího vzdělávání**.

Budování kapacity v oblasti dalšího vzdělávání

MPSV na základě usnesení vlády nebo zákona o dalším vzdělávání (viz kap. 3.3.1) vyhlásí **Program budování regionální kapacity v oblasti dalšího vzdělávání**. K programu bude moci přistoupit kraj, jenž podle dále uvedených podmínek formuloval a obhájil svoji Strategii (předpokládá se tedy, že kraje budou k Programu přistupovat v nestejnou dobu.) **Přistoupením k Programu se kraj zaváže dodržovat jeho podmínky**, navržené dále, a získává nárok na spolufinancování nákladů na specifikované činnosti v klesající výši: první rok účasti na Programu hradí stát 100% stanovené částky a každý další rok o 20% méně.

Program bude spolufinancovat následující typy činností:

1. **ustavení koordinačních mechanismů** v oblasti dalšího vzdělávání (zejména školení pracovníků, kteří budou zajišťovat tok informací mezi podniky, vzdělávacími zařízeními a veřejnou správou, poskytnutí výchozích informací – o vnějších finančních zdrojích, zkušenostech jiných zemí a dostupných sociálně-ekonomických datech o regionu, technické vybavení)
2. **informační kampaň**, zaměřenou zejména na podniky a vzdělávací zařízení (kampaň předpokládá osobní návštěvu každého z větších podniků a vzdělávacích zařízení, plošné oslovení zejména všech členů hospodářské komory, seminář pro výkonný aparát hospodářské komory; budou vysvětleny možné přínosy pro všechny strany)
3. **koordinační aktivity** (tzv. networking, vč. zajištění informačních toků) a **poskytování poradenských a informačních služeb** (vč. základní asistence při přípravě projektů pro vnější finanční zdroje, zpracování podnikatelského plánu a finanční analýzy pro malé podniky)
4. **vzdělávání** (vč. vzdělávání lektorů) **v oblastech označených krajskou Strategií za prioritní**, tzn. v oblastech, kde je třeba neodkladné řešení, které by nemělo být závislé na dostupnosti finančních prostředků

Částka poskytovaná kraji ročně v rámci navrhovaného Programu MPSV bude pravděpodobně vztažena k počtu obyvatel kraje a jeho HDP. Klesající výše financování by měla od začátku vést k hledání vhodného spolufinancování, zejména ze soukromých zdrojů. **Finanční prostředky poskytnuté prostřednictvím Programu** by měly umožnit **navázat s podniky efektivní komunikaci** a přesvědčit je o **oboustranné potřebnosti podobných aktivit**. Vládní Program samozřejmě nesmí vylučovat možnost financovat aktivity související s implementací krajských Strategii z programů vlády ČR a EU.

Jakkoli je zřejmé, že na vzdělávání bude muset stát v nejbližších letech vydávat podstatně více prostředků, zůstává otázkou financování navrhovaného Programu. V rámci posunu Aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) směrem k preventivním opatřením (předcházejícím tomu, aby se pracovní síla stala nezaměstnatelnou) by pravděpodobně část prostředků APZ mohla být využita tímto způsobem. Absolutní výši finančních nároků Programu je z dostupných údajů o potřebě vzdělávání v jednotlivých krajích obtížné stanovit. Výdaje Programu by však měly být využity

především na budování koordinačních mechanismů, proto není předpokládána vysoká absolutní výše prostředků.

Realizace uvedeného programu MPSV bude rozdělena mezi Národní jednotku ESF (součást MPSV), jenž bude pověřena zabezpečením finančních toků a kontrolou smluv a Národní vzdělávací fond, jenž bude pověřen metodickým řízením a metodickou kontrolou.

Navržení metodiky pro přípravu krajských Strategií

Národní vzdělávací fond **rozšíří** shora uvedenou **metodiku přípravy krajských strategií** tak, aby vykazovaly – ve zjednodušeném měřítku – podobnou strukturu jako operační programy, na jejichž základě jsou poskytovány prostředky ze strukturálních fondů EU:

- A. analýza sociálně-ekonomické situace kraje
- B. rozvojové strategie, cíle, implementační cíle a opatření (pro ujasnění si rozvojových opatření může být doplněno o příklady vhodných aktivit), tedy „Strategie“ v užším slova smyslu
- C. finanční plán
- D. implementační mechanismus

V části A by měla metodika stanovovat, z jakých statistických dat musí analýza vycházet, zda mají být použita i hloubková (sociologická) šetření, jaké klasifikace mají být užity z důvodů srovnatelnosti, může tu být i požadavek zapojení do nějakého informačního systému.

V části B bude stanovena struktura, vycházející z teorie strategického plánování a zajišťující srovnatelnou úroveň obecnosti. Budou zde stanovena rozmezí pro příslušné typy výdajů (uvedené na předchozí straně). Rozmezí budou stanovena odděleně pro první rok implementace Programu MPSV, kdy bude kromě výkonu poradenských a informačních služeb prováděno i budování instituce.

V části C budou specifikovány náležitosti finančního plánu pro implementaci Strategie, vč. uvedení předpokládaných zdrojů spolufinancování. Zdroje spolufinancování budou potvrzovány vždy před schválením poskytnutí finančních prostředků na následující rok. Předpokládá se (v rámci mezí stanovených Programem) možnost úpravy rozdělení finančních prostředků v jednotlivých letech implementace Strategie, podobně jako jsou v polovině programovacího období modifikovány rozpočty programů EU.

V části D budou uvedeny finanční toky, monitoring a vyhodnocování. Bude zde uvedena metodika, umožňující vyhodnocovat plnění neinvestičních, „měkkých“ cílů, obdobně jako je to prováděno v rámci sociálního auditu neziskové organizace. Vypracování části D podle metodiky umožní stanovit indikátory a kvantifikovatelné cíle.

Rada pro rozvoj lidských zdrojů kraje

Metodika by měla rovněž stanovovat určitá pravidla pro **proces přípravy krajské Strategie**. Mohou zde být uvedeny parametry informační kampaně, která bude přípravě Strategie předcházet, iniciátor přípravy Strategie (předpokládáme Krajský úřad), minimální časový harmonogram a minimální složení **Rady pro rozvoj lidských zdrojů kraje**. Výčet povinných členů Rady nebude obsáhlý, aby mohla být akceschopná a vést o podobě Strategie reálnou diskusi (neboť situaci budou navíc komplikovat ohledy na územní vyvážení účastníků.) V případě přijetí

zákona o dalším vzdělávání (viz kap. 3.2) by zde byl vymezen status a působnost krajské Rady pro rozvoj lidských zdrojů. V opačném případě

Minimální složení krajské Rady může zahrnovat:

- zaměstnavatele (přímo nebo prostřednictvím hospodářských komor), zaměstnávající alespoň stanovený počet procent pracovní síly kraje
- vzdělávací zařízení, zastoupená jednak podle členění na počáteční/další vzdělávání (v rámci počátečního podle poskytovaného stupně vzdělání), podle oboru a počtu frekventantů analogicky k předchozímu bodu
- krajskou samosprávu a/nebo správu
- svaz měst a obcí a/nebo některé z větších měst kraje
- pověřený úřad práce
- odbory

Návrh krajské Strategie bude podepsán všemi členy Rady, schválen Národním vzdělávacím fondem po technické stránce (zejména navržení ukazatelů a otázka finančních toků) a **obhájén před oponentní komisí** jmenovanou Národním vzdělávacím fondem. Obhajoba bude mj. prokazovat vazbu krajské Strategie na národní Strategii.

Národní jednotka ESF uzavře s Radou pro rozvoj lidských zdrojů kraje smlouvu o zajištění implementace Strategie (z toho důvodu musí mít Rada právní subjektivitu, např. jako zájmové sdružení právnických osob). Ustanovení smlouvy se budou odvozovat od Programu a **umožní Radě pověřit výkonem činností třetí osobu**, nazvanou koordinační jednotka. Koordinační jednotka bude rovněž plnit úlohu sekretariátu Rady.

Koordinační jednotka

Koordinační jednotka bude organizovat dílčí vzdělávací aktivity směřující k naplnění krajské Strategie a poskytovat poradenské a informační služby, uvedené výše na str. 208. Úkolem subjektu, ucházejícího se o roli koordinační jednotky, bude posoudit, zda jsou finanční prostředky uvedené v podmínkách výběrového řízení dostatečné pro naplnění cílů Strategie a zda v regionu existuje dostatek vzdělávacích kapacit v odpovídající kvalitativní a cenové úrovni. Ve fázi přípravy na výběrové řízení lze rovněž předpokládat např. uzavření smluv o smlouvách budoucích s poskytovateli dílčích vzdělávacích služeb.

Z hlediska vyvážení neformálního vlivu důležitých aktérů v kraji je totiž **koordinační jednotce** přisouzena pouze **zprostředkující role**. Krajská Rada pro rozvoj lidských zdrojů sice obdrží finanční prostředky na prioritní vzdělávací aktivity (viz bod 4 na str. 208), avšak výkon vzdělávacích činností sám je ponecháván na stávajících vzdělávacích zařízeních (stejně jako např. příprava projektů na zakázku), neboť se jeví neekonomickým (efekt substituce) vytvářet za pomoci státní podpory odbornou kapacitu na novém místě. Předpokládá se proto, že konkrétní vzdělávací aktivity (s pravděpodobnou výjimkou základního školení pro malé podniky v oblasti vnějších finančních zdrojů, přípravy podnikatelského plánu a evropské integrace, které jsou ve zmíněném členění uvedeny mezi poradenskými službami) bude subkontrahovat. Největší podíl vzdělávacích aktivit, které už z prostředků státního Programu financovány nebudou a předpokládá se spíše jejich financování z příspěvků soukromého sektoru a vnějších finančních zdrojů, ovšem budou nezbytné pro naplnění Strategie, bude nutno dohodnout s odběrateli a poskytovateli. Pokud se týče jejich financování ze soukromých zdrojů, mělo by zde pomoci posílení poptávky po vzdělávání (viz kap. 3.4), motivace podniků k převzetí části investic do

kvalifikace své stávající a předpokládané pracovní síly (viz kap. 3.4.1) a celkové zpružnění a zefektivnění procesu podnikového vzdělávání (řešené v této kapitole). Pokud se týče vnějších finančních zdrojů, zejména programů EU, názory na zefektivnění jejich prostředků byly uvedeny v kap. 3.4.2 a 3.4.3.

Koordinační jednotka by při své práci měla získávat měkká statistická data, jdoucí nad rámec dat publikovaných Českým statistickým úřadem. Měla by jí to umožňovat její zprostředkující role a předpokládaná koordinační role v rámci projektů podniků a vzdělávacích zařízení. Uvedená data jsou postrádána jak při snaze o kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů nebo zaměstnanosti, tak při přípravě programů typu cíle 1 strukturálních fondů. Bez uvedených dat není rovněž smysluplné přistoupit k budování regionálních informačních systémů lidských zdrojů a informačního systému o vzdělávacím procesu.

Nevylučuje se nasmlouvání více (zpravidla 2 až 3) koordinačních jednotek v případě uvážení krajské Rady tak, aby pokrývaly homogennější území s obdobným typem řešené sociálně ekonomické problematiky.

Krajská Rada bude každoročně vyhodnocovat činnost koordinační jednotky. Vyhodnocování bude specifikováno ve Strategii – jak pokud se týče procedurálního postupu, tak pokud se týče indikátorů, jež mají být za daný rok splněny. **Druhá úroveň kontroly** naplňování krajské Strategie bude prováděna **Národním vzdělávacím fondem**.

Pravidla státního Programu by mohla požadovat, aby měla koordinační jednotka právní formu neziskové společnosti, neboť se jedná o neziskovou činnost. Neziskové společnosti jsou v obdobných funkcích preferovány programy EU (a koordinační jednotka se jich bude přirozeně účastnit; v programech EU jsou granty přidělovány neziskovým subjektům a obcím a ziskovým subjektům pouze půjčky). Pokud bude koordinační jednotkou neziskový subjekt, bude pro krajskou Radu rovněž jednodušší kontrola jeho hospodaření. Monitoring a vyhodnocování činnosti koordinační jednotky bude krajská Rada zajišťovat externě subjektem nezávislým na koordinační jednotce.

Samostatnou kapitolou je **role úřadu práce**. Za současné situace je úřad práce administrátorem tzv. zaměstnaneckých rekvalifikací, v rámci nichž může být prohlubována kvalifikace zaměstnaným. Podle výsledků provedených šetření však zaměstnanecké rekvalifikace nejsou mezi podniky příliš známé. Úřad práce za daných personálních stavů musí věnovat podstatnou část svých kapacit poradenství pro nezaměstnané (činnosti, jež je stále více sledována), je pro něj proto náročné být s podniky v tak úzkém kontaktu, jak by vyžadovala např. realizace projektů z oblasti *job rotation* apod. Předkládaný návrh proto doporučuje, aby úřad práce především (z hlediska svého poslání) stanovoval priority pro oblast lidských zdrojů a z nich odvozené indikátory a bezprostřední spolupráci s podniky zajišťovala koordinační jednotka. Konkrétně by to znamenalo, že pověřený úřad práce jako reprezentant okresních úřadů bude v Radě prosazovat priority služeb zaměstnanosti. K naplnění uvedených priorit navrhne koordinační jednotka úřadu práce (pověřenému nebo okresnímu) určitou aktivitu, např. přeškolení některých zaměstnanců v určitém podniku a zdůvodní ji ve vazbě na priority služeb zaměstnanosti. Úřad práce v případě přijetí návrhu proplatí cílovému podniku náklady na přeškolení (resp. jejich část) způsobem identických s dnešním⁶².

⁶² Na uvedený návrh je možno rovněž pohlížet v kontextu určité liberalizace služeb zaměstnanosti a externího zajištění některých (typicky vzdělávacích) služeb, které podle provedených studií vedou k finančním úsporám – viz *Making the public employment service more effective through the introduction of market signals*, Robert G. Fay, OECD Paris 1997

V případě vyčlenění Správy služeb zaměstnanosti z resortu MPSV by úřad práce mohl plnit roli koordinační jednotky.

Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů

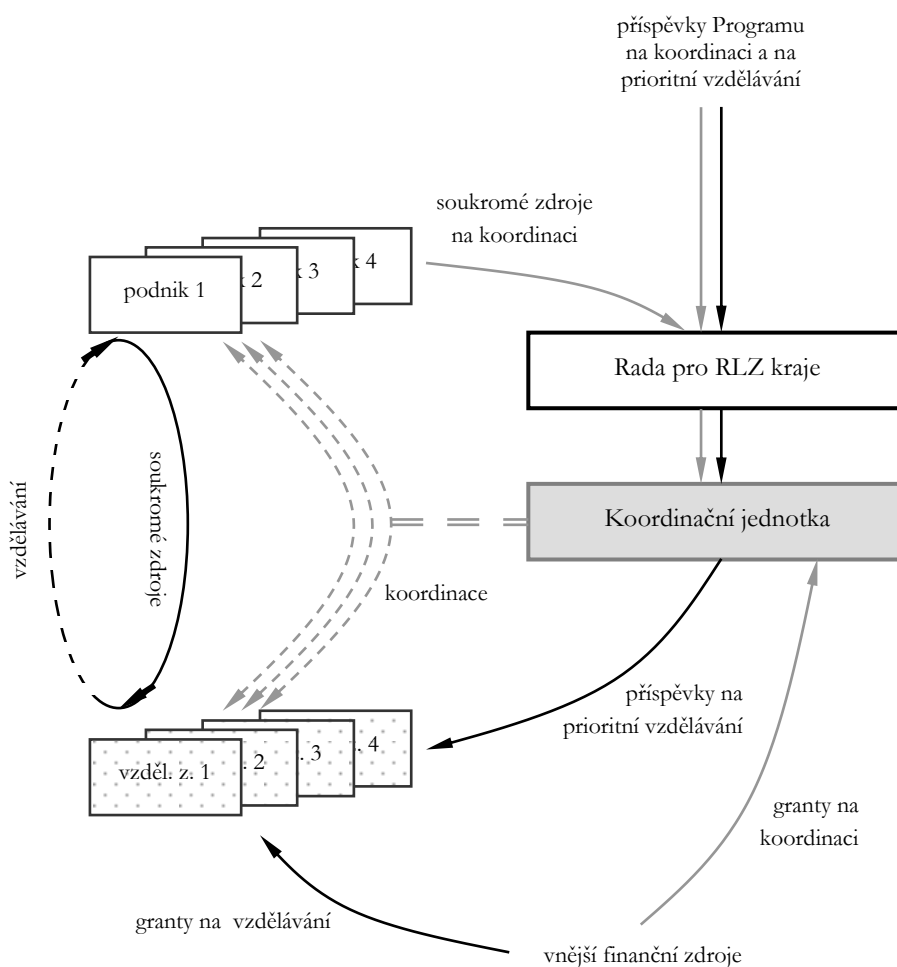
Z důvodů jednoduchosti je Národní rada pro rozvoj lidských zdrojů zmiňována až na závěr popisu implementačního mechanismu. Pokud bude ustavena, bude odborným a meziresortním zaštitěním programu MPSV. Další úloha Rady by spočívala v **prostředkování komunikace mezi krajskými Radami**.

Schémata

Přehled popisovaných aktivit, uvedených v členění ze str. 208, a způsob jejich financování obsahuje níže uvedené schéma 6. Pro jednoduchost jsou zde aktivity obsažené v bodech 1 až 3 (tzn. koordinační aktivity a poradenské a informační služby) shrnuty pod pojem „koordinace“.

Návrh vládního Programu v prvního variantě zobrazuje schéma 7 na následující straně.

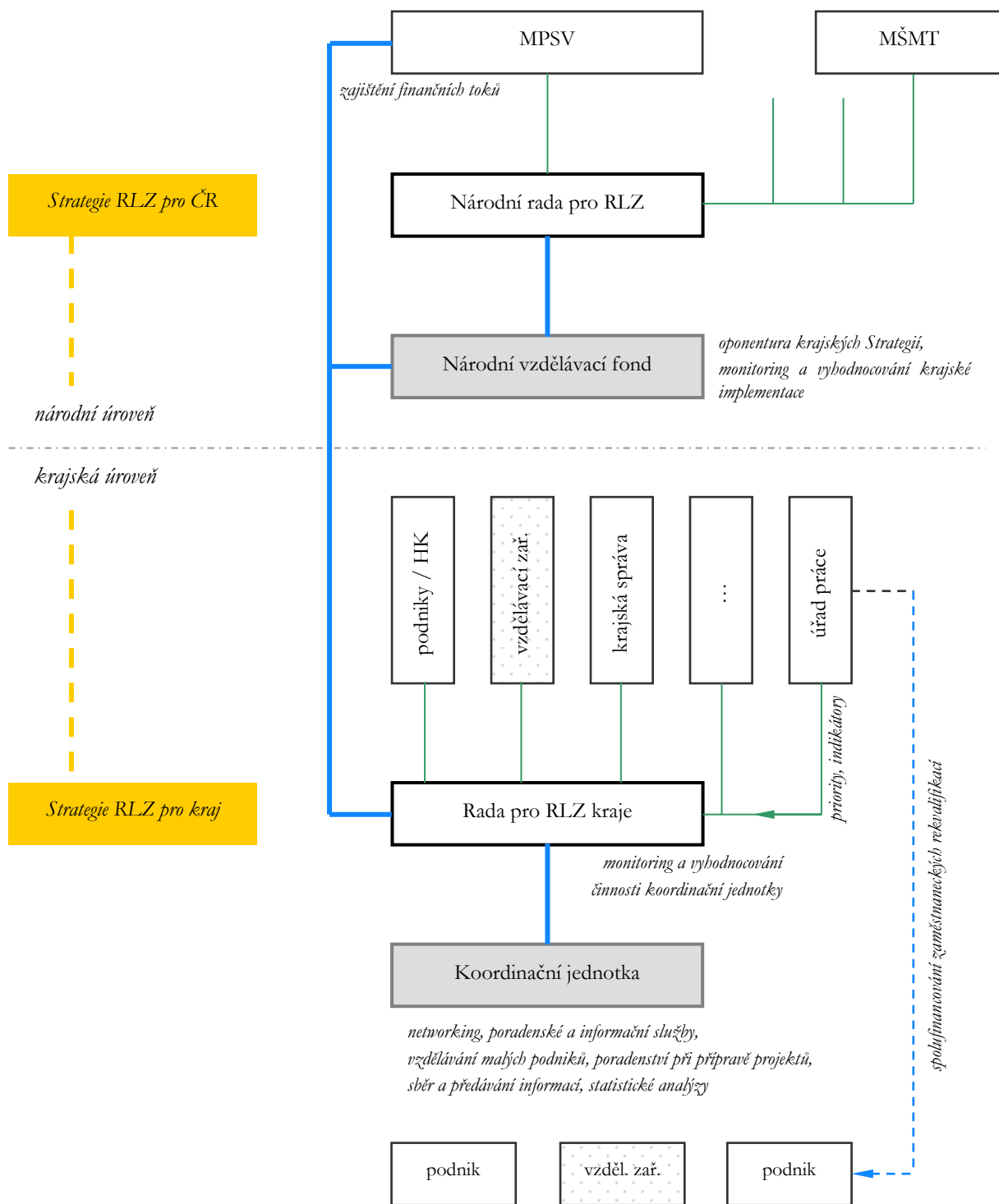
Schéma 6: Koordinální a vzdělávací aktivity v kraji



Legenda: přerušovanou čarou jsou vyznačeny činnosti, plnou čarou finanční toky.

Tečkované obdélníky představují jednotlivá vzdělávací zařízení.

Schéma 7



Legenda:

zakladatelský vztah

smluvní vztah/metodická kontrola

strategický dokument

reprezentativní orgán

výkonný orgán

5.3.6.3.2. Varianta druhá

Druhý variantní návrh se liší tématickým zaměřením dokumentu, který bude navrženým postupem implementován. V případě první varianty se jednalo o krajskou Strategii rozvoje lidských zdrojů, jež by se odvíjela od národní Strategie pro rozvoj lidských zdrojů. Ve druhé variantě se jedná o implementaci **Národního plánu zaměstnanosti (NPZ)**, pro nějž by byl odpovídajícím způsobem formulován strategický dokument na krajské úrovni.

To však znamená, že ani při velmi detailním rozpracování zejména I. a III. pilíře NPZ (podpora zaměstnatelnosti a podpora schopnosti podniků a zaměstnanců přizpůsobit se změnám), jež by způsobilo určitou asymetrii dokumentu, by nebyla v rámci implementace řešena celá šíře problematiky lidských zdrojů. Mohla by však být řešena celá šíře problematiky podnikového vzdělávání (jež je tématem předkládaného projektu). Podnikové vzdělávání by bylo do určité míry vyňato z kontextu ostatního vzdělávání. Negativa druhé varianty tak podle respondentů převažují nad pozitivy, jimiž je **posunutí podnikového vzdělávání do pozornosti široké veřejnosti** (zdůrazněním jeho vazby na zaměstnanost) **a zprostředkování i do pozornosti politické.**

Implementace Národního plánu zaměstnanosti jako funkčního dokumentu by samozřejmě nesměla být tímto krokem zúžena, tzn. stále by zahrnovala i úkoly legislativního charakteru apod..

5.3.6.3.3. Varianta třetí

Třetí variantní návrh umožňuje **integraci služeb veřejné podpory místního rozvoje**, jak byla požadována v části 5.3.6.2, a **vyhovuje tak plně požadavkům respondentů**, předpokládá však ve srovnání s návrhem prvním a druhým širší spolupráci v rámci ústředních orgánů státní správy. Pro třetí variantu hovoří i upřednostnění menšího počtu Sektorových operačních programů ze strany Evropské komise.

První návrh předpokládá budování kapacity koordinačních jednotek v oblasti lidských zdrojů a státní spolufinancování služeb poskytovaných koordinačními jednotkami v oblasti lidských zdrojů.

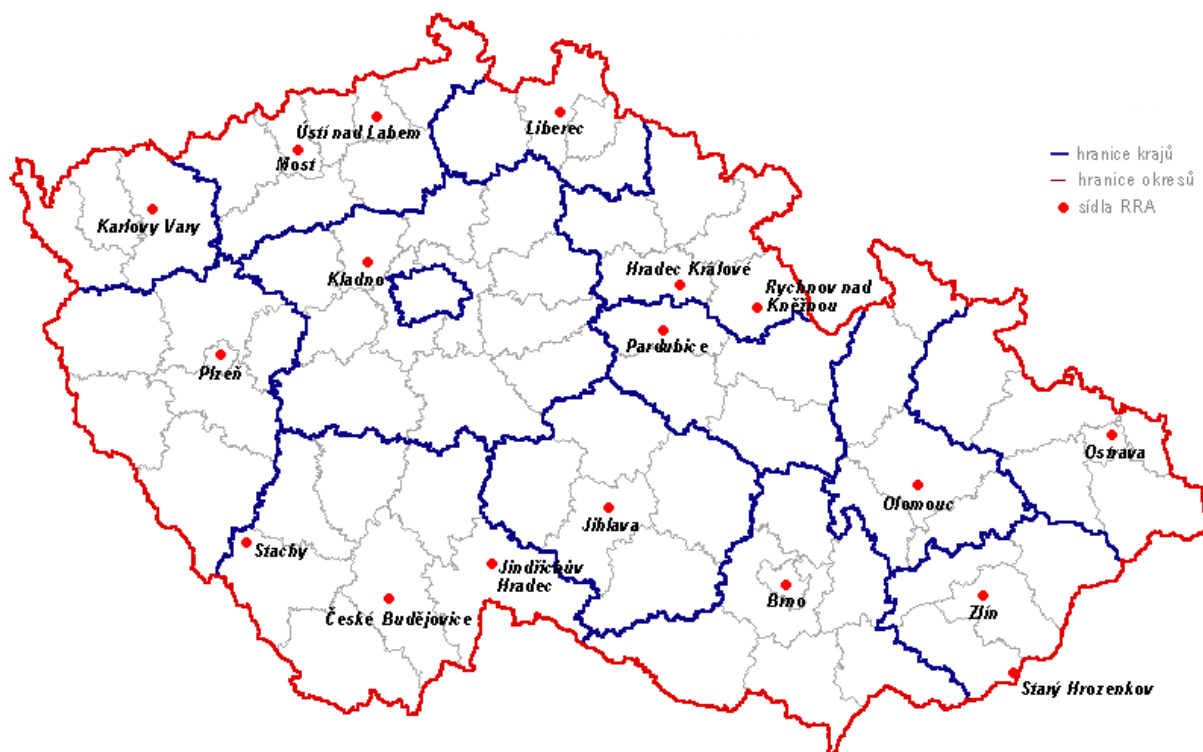
Druhý návrh by pravděpodobně budoval koordinační kapacitu v oblasti podnikového vzdělávání, usnadnění přístupu rizikových skupinám na trh práce, podpory ekonomického rozvoje a případně i rozvoje infrastruktury, pokud je předpokladem tvorby nových pracovních míst (příprava průmyslových zón).

Třetí návrh předpokládá **vyhlášení vládního programu se širším zaměřením než v předchozích bodech**. Program by byl zařazen národní radou, složenou mj. z ústředních orgánů státní správy garantujících jednotlivé SOPy a ROP, z MŠMT a Ministerstva financí. V každém kraji by pracoval pouze jeden subjekt (koordinační jednotka), jež by žadatelům poskytoval poradenství (mj.) se Sektorovými a Regionálními operačními programy, případně je odkazoval na subjekty schopné připravit projekt na komerčním základě.

Součástí třetího návrhu by mělo být i **systémové dobudování kapacity pro přípravu programů typu cíle 1 strukturálních fondů**. Příprava uvedených programů vyžaduje úzkou spolupráci s regionální úrovní (otázka sběru požadovaných informací na regionální úrovni byla řešena výše) i spolupráci mezirezortní. Na náročnost úkolu opakovaně upozorňuje i Evropská komise.

5.3.6.4. Agentury pro regionální rozvoj (ARR/RRA)

následující schéma, převzaté z webových stránek Centra pro regionální rozvoj (www.crr.cz), ukazuje sídla agentur pro regionální rozvoj ve vztahu k hranicím krajů:



www.crr.cz obsahuje také odkazy na internetové stránky agentur.

5.3.6.5. Regionální poradenská a informační centra (RPIC)

(text převzat z materiálu Agentury pro rozvoj podnikání)

Regionální poradenská a informační centra (RPIC) byla zakládána v České republice od roku 1992 po vzoru zemí Evropské unie. Jedná se o komerční poradenské subjekty, jejichž výběr byl a bude prováděn na základě doporučení regionálních orgánů (okresních úřadů, úřadů práce, hospodářských komor apod.) a úspěšného absolvování výběrového řízení, při kterém prokázaly svojí způsobilost a odbornost pro poskytování poradenských a informačních služeb pro malé a střední podniky (MSP) v regionech.

RPIC poskytují mimo běžných poradenských aktivit cenově zvýhodněné služby podnikatelského poradenství pro sektor MSP, pomoc při vytváření podnikatelských plánů a realizačních projektů, zprostředkování bankovních úvěrů, vytváření nových pracovních míst, poskytují informace o dalších možných programových podporách a podporách regionu, organizují vzdělávací semináře pro podnikatele apod. Tyto služby jsou podporovány v rámci programů financovaných z prostředků státního rozpočtu a Evropské unie.

RPIC zajišťují smluvně svěřené území vlastní činností, prostřednictvím vlastních detašovaných pracovišť a ve spolupráci se satelitními organizacemi, které poskytují poradenské služby v oblasti dotovaného poradenství na základě smlouvy s RPIC. Definice satelitních organizací, detašovaných pracovišť a kontaktních míst je obsažena v Manuálu metodického řízení dotovaného poradenství pro MSP.

RPIC působí jako poskytovatelé dotovaných poradenských a vzdělávacích služeb realizovaných Agenturou pro rozvoj podnikání (ARP), které jsou podporovány v rámci programů financovaných z prostředků státního rozpočtu a Evropské unie. V současnosti se jedná zejména o program poradenství a vzdělávání pro malé a střední podniky Poradenství, program nebankovních finančních schémat Malé půjčky a podprogramy Transfer a Jakost Sektorového operačního programu Průmysl. Přípravují se programy Start, zaměřený na vzdělávání podnikatelů, a Phare CBC, podporující přeshraniční spolupráci malých a středních podniků. Informace o všech v současné době realizovaných programech jsou k dispozici na internetových stránkách ARP.

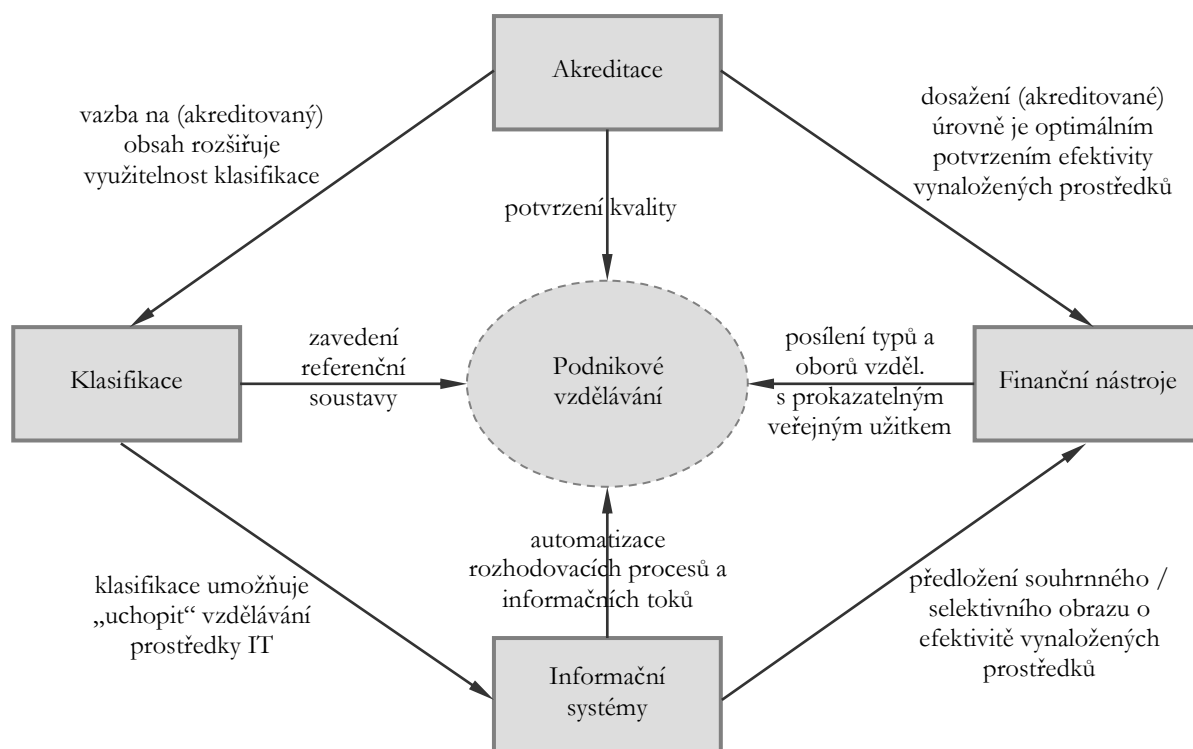
Na konci roku 2001 bylo rozhodnuto o reorganizaci sítě RPIC se záměrem zajištění kvality a dostupnosti dotovaných poradenských a vzdělávacích služeb pro malé a střední podniky na území nově vytvořených krajů. Optimální lokalizace regionálních poradenských a informačních center bude zajištěna porovnáním kvalit všech zájemců o působení jako RPIC ve výběrovém řízení.

5.3.7. Akreditace

Podstatou **akreditace je posouzení a formální uznání jisté skutečnosti vůči určitému standardu**, zakončené vystavením certifikátu⁶³ „X dosahuje úrovně A“. Obvykle je však vhodné jít dále a zaručit se nejen za současnou úroveň X, ale i za předpokládatelnou budoucí: „X bude (za běžných podmínek) schopno dosáhnout úrovně A“. Teprve taková garance roztrídí konkurenty X do kvalitativně odlišných skupin, mezi nimiž po určitou dobu nepředpokládáme pohyb. Časový horizont, za nějž se uvedeným způsobem zaručíme, se u různých typů akreditace liší a je důvodem časově podmíněných akreditací. Rovněž *běžné podmínky* budou např. v případě dovedností projektového manažera zahrnovat širší variabilitu očekávaných situací než v případě akreditace dovedností pracovníka sériové výroby.

Obecný smysl akreditace ve vazbě na další aspekty podnikového vzdělávání ukazuje schéma 4.

Schéma 4: Vybrané souvislosti akreditace



⁶³ V oblasti akreditace dosud není ujednoceno užívání základních pojmů – viz *Accreditation within adult education*, ESNAL report, Gothenburg 2000. V ČR se někdy pro posouzení subjektu nebo vzdělávacího programu užívá termínu *akreditace* a pro posouzení individua *certifikace*.

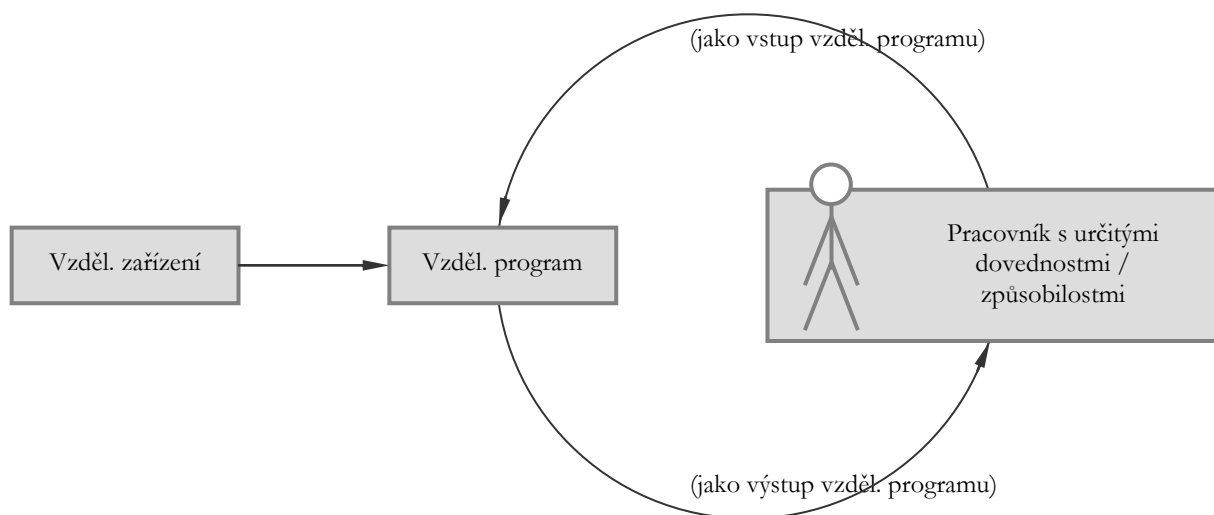
Jednoduchým příkladem akreditace může být posouzení, zda vzdělávací zařízení disponuje trenažérem, na němž bude výuka probíhat, a zda má vytvořeny podmínky pro dodržování bezpečnostních předpisů.

Komplexnějším příkladem akreditace je posouzení souladu s normami řady ISO 9000⁶⁴. Normy ISO 9000 je možné použít i v případech, kdy nemůže být dopředu známo, jak bude specifikován výsledný produkt (služba). V takových případech dodavatel nemůže přislíbit, že dokáže něco, co ještě nikdy (přesně v této podobě) neprováděl, neboť výsledná podoba nabídky vzejde až z komplikovaného jednání s objednatelem. Akreditace tedy může zaručit pouze to, že dodavatel bude schopen kvalifikovaně přijímat požadavky objednatele, zjišťovat nedostatky ve výkonu produktu a obojí řádně dokumentovat. Zaručí tedy pouze, že dodavatel bude při diskusi s objednatelem užívat stejný jazyk a stejná kritéria, jimiž mohou být nabídky dodavatele ověřovány.

Obecný mechanismus akreditace, popsáný v předchozím příkladu, se stává nezbytným v souvislosti s posunem od masové fordistické výroby k flexibilnějším kooperativním formám. Tento posun má svůj protějšek v měnících se požadavcích na způsobilosti pracovníků, vyžadujících takové postupy akreditace, které jsou schopné zachytit variabilitu pracovních podmínek (viz dále část 5.3.7.2.)

⁶⁴ Pozn.: Normy řady ISO 9000 jsou užívány i k certifikaci vzdělávacích zařízení.

Schéma 5: Účastníci podnikového vzdělávání z hlediska akreditace



Jak ukazuje schéma 5, akreditováno může být:

- A. vzdělávací zařízení (posuzují se schopnosti vzdělávat v určité kvalitě),
- B. vzdělávací program (posuzuje se jeho přínos pro frekventanta) nebo
- C. dovednosti/způsobilosti pracovníka v kontextu jeho plánu osobního rozvoje.

Akreditace dovedností/způsobilostí, zmíněná v poslední odrážce, může tímž úkonem zodpovědět tři různé otázky:

- C.1. jakými dovednostmi/způsobilostmi pracovník v daný okamžik disponuje a jaké vzdělávací programy by měl z toho hlediska absolvovat
- C.2. s jakými dovednostmi/způsobilostmi pracovník vstupuje do vzdělávacího programu, tzn. co jsou „vstupy“ vzdělávacího programu
- C.3. s jakými dovednostmi/způsobilostmi pracovník ukončuje vzdělávací program, tzn. co jsou „výstupy“ vzdělávacího programu

Z výše naznačených možností bylo respondenty požadováno využít akreditaci vzdělávacích zařízení a akreditaci způsobilostí. Jími se proto zabývají následující podkapitoly.

5.3.7.1. Akreditace vzdělávacích zařízení

Hlavním důvodem nezbytnosti využívat akreditaci vzdělávacích zařízení je podle respondentů nadbytek a mnohdy nedostatečná kvalita vzdělávacích zařízení. „Pročištění“ trhu by samozřejmě napomohla i akreditace vzdělávacích programů, jež navíc upozorní i na případy, kdy je vzdělávací zařízení schopno kvalifikovaně poskytovat jeden vzdělávací program a druhý nikoli, akreditace vzdělávacích zařízení však byla považována za jednodušší nástroj.

Dosud jedinou akreditaci vzdělávacích zařízení v ČR provádí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Jak bylo uvedeno v přehledu na str. 118, právní síla uvedené akreditace se týká rekvalifikací.

Podrobnosti akreditace MŠMT uvádí příloha na str. 225.

Respondenti akreditaci MŠMT považují za spíše formální, neboť při ní nejsou posuzovány schopnosti lektorů, ani kontrolovány údaje uvedené v žádosti o akreditaci, např. technické vybavení vzdělávacího zařízení. Akreditace MŠMT proto podle jejich názoru nerozlišuje kvalitní a nekvalitní poskytovatele vzdělávání.

Otázkou, jež nebyla v průběhu II. etapy zcela rozhodnuta, je míra, v jaké by měla být v rámci akreditace posuzována také technologická aktuálnost poskytovaného vzdělávání (akreditaci by získala pouze ta vzdělávací zařízení, seznamující s technologickými postupy, považovanými v danou dobu za nejefektivnější. Návrh předložený níže v kapitole 3.6 proto vychází pouze z požadavku **zaručení kvality poskytovaného vzdělávání**.

5.3.7.2. Akreditace způsobilostí

5.3.7.2.1. Způsobilosti

Pozn.: Za účelem (téměř nepřipustného) zjednodušení není v následujícím textu rozlišováno mezi dovednostmi a způsobilostmi⁶⁵.

Zaměření pozornosti na způsobilosti souvisí se změnou ojetí podnikové strategie. **V situaci trvalých produktů**, stálých potřeb zákazníků, definovaných národních a regionálních trhů a jasně vymezené konkurence, byla hospodářská soutěž „**pozičním bojem**“, v němž měly podniky obsazené jednotlivé segmenty trhu jako hrací pole na šachovnici⁶⁶. Klíčem ke konkurenční výhodě bylo *kde* se podnik rozhodl prosadit. *Jak* se rozhodl konkurovat ostatním bylo rovněž důležité, avšak druhotné.

Avšak poté, co **se trhy začaly dělit a rozšiřovat**, se „vlastnění“ určitého segmentu trhu stalo obtížnějším a méně hodnotným. Poté, co se zrychlil životní cyklus produktu, je méně důležité udržovat své dominantní postavení ve stávajících výrobních segmentech a naopak důležitější být schopen vytvářet nové produkty a rychle je proměňovat v tržby. Poté, co globalizace zrušila bariéry mezi národními a regionálními trhy, se konkurence znásobila a snížila hodnotu podílu na národním trhu. V popsaném dynamičtějším prostředí se i podniková strategie stala dynamičtější. spíše než obsazování polí na šachovnici připomíná **interaktivní počítačovou hru**. Hospodářská soutěž je „**bojem v pohybu**“, v němž úspěch závisí na předvídání tržních trendů a rychlé reakci na proměnlivé požadavky zákazníků. V takovém prostředí není podstatou strategie struktura výrobků a trhů podniku, ale dynamika jeho chování. **Cílem je proto identifikace a rozvoj organizačních dovedností**, které jsou **pro konkurenci těžko napodobitelné** a které podnik **odliší od konkurence v očích veřejnosti**.

Příklad vztahu podnikové strategie, dovedností/způsobilostí a vzdělávání je uveden na str. 225.

Důležité je tedy nejen *co* pracovník dělá, ale i *jak* to dělá, přičemž „jak“ zde znamená propojení různých dovedností jednoho pracovníka a současně i doplňování se různých dovedností v rámci projektového týmu. Soustava dovedností, jsoucí k dispozici v rámci projektového týmu, je ve srovnání s dovednostmi pracovníka masové fordistické výroby variabilnější, širší a autonomnější. Technické dovednosti jsou doplňovány dovednostmi týmové práce, přičemž reorganizace projektového týmu může být součástí řešení projektu.

V kontextu uvedeného jsou **způsobilosti pracovníka** odpovědí na otázku co je *charakteristické* pro to, že *zvládá* dané úkoly tak, jak očekáváme. „Charakteristické“ bude v odvětvích s vysokým stupněm konkurence znamenat také „jedinečné“. Slovesem „zvládá“ je naznačena interakce mezi vlohami a tvořivým přístupem pracovníka, situací a úkolem vč. možné nejednoznačnosti nebo konfliktu firemních politik nebo směrnic.⁶⁷

⁶⁵ Namísto způsobilostí (angl. *competence*) se v ČR někdy užívá slova kompetence (míněno nikoli ve smyslu pravomoc.)

⁶⁶ Srovnání obou pojetí strategie, včetně příměru, je převzato z článku *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, George Stalk, Philip Evans, Lawrence E. Shulman, Harvard Business Review, 3–4/1992

⁶⁷ Identifikace způsobilostí nemají význam pouze v podnikatelských činnostech. Projekt OECD *DeSeCo* (Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations) si klade za cíl určit teoretické základy těch způsobilostí, které jedinec potřebuje ke svému všeobecně úspěšnému a odpovědnému životu a společnost k tomu, aby mohla odpovídat na výzvy současnosti i budoucnosti.

5.3.7.2.2. Akreditace

Při akreditaci způsobilostí si budeme klást otázku **můžeme na základě toho, jakým způsobem pracovník X dosahuje stávajícího pracovního výkonu, předpokládat, že ho bude** (v obdobných podmínkách) **dosahovat i v budoucnu?** Posouzení kontextu *obdobných podmínek* bude vyžadovat simulaci určitého spektra situací – obzvláště při akreditaci způsobilostí, nezbytných pro řešení komplexních úkolů, předpokládajících schopnost intuitivní orientace a improvizace⁶⁸.

Konkrétním příkladem akreditace způsobilostí může být britský systém National Vocational Qualifications. S pomocí uvedeného systému je možné např. zjistit, zda je pracovník k danému úkolu způsobilý – **bez ohledu na to, zda tuto způsobilost získal během počátečního nebo během dalšího vzdělávání nebo od spolupracovníka na pracovišti** – a pokud není, je bezprostředně zřejmé, jaké školení vyžaduje. Systém rovněž poskytuje jakousi mapu všech způsobilostí v jejich oborových vztazích a kvalifikační úrovni, pomocí níž lze snáze plánovat požadavky na nově vytvářená pracovní místa – např. při vytváření nové divize nebo zásadní reorganizaci.

Základem systému jsou **standarty způsobilosti**. Pomocí standardů může být posouzeno, zda pracovník disponuje způsobilostmi vykonat příslušný úkol s požadovaným pracovním výkonem či nikoli. Standardy byly s využitím metodiky funkční analýzy definovány personalisty v rámci příslušného oboru hospodářské činnosti a mají celonárodní platnost.

Pokud se týče např. manažerských způsobilostí, byly rozděleny do skupin podle manažerských rolí. Jsou rozlišovány čtyři *obecné* manažerské role:

- řídit aktivity (např. vyhodnocování a zlepšování výkonu organizace)
- řídit zdroje (např. zajišťování finančních zdrojů pro plány organizace)
- řídit lidské zdroje (např. delegování práce ostatním)
- řídit informace (např. předsedání a účast na poradách)

a tři *speciální* manažerské role:

- řídit nakládání s energií (např. poradenství a podpora při vývoji a zavádění systémů pro měření využití energie)
- řídit jakost (např. monitoring souladu se systémy jakosti)
- řídit projekty (např. uzavírání projektů)
- řídit environmentální výkon (např. formulace a dodržování environmentálních směrnic)

Pro každou z uvedených rolí jsou rozpracovány standardy způsobilosti. Tzn. např. pro roli „řídit lidské zdroje“ je definována jednotka „delegovat práci ostatním“, která **stanovuje standard**, jakého výkonu musí pracovník při delegování práce ostatním dosáhnout (a na základě čeho je možné příslušnou úroveň výkonu zjistit a prokázat). Pokud pracovník splní stanovená kritéria, je považován za způsobilého provádět určitou činnost s pracovním výkonem a kvalitou, vyhovující standardu. Prokazování způsobilosti se odehrává na pracovišti a posuzuje proto přímo pracovníkovu způsobilost provádět určitou pracovní činnost bez ohledu na způsob, kterým si způsobilost osvojil – zda se jednalo o počáteční vzdělávání, kurs dalšího vzdělávání nebo o odpozorování pracovních postupů kolegů na pracovišti.

⁶⁸ srv. *Taking the Lead on Professional Standards*, Len Holmes, Personnel Management, November 1992

Standardy způsobilosti byly užity jako stavební jednotky britského systému profesních kvalifikací (NVQ⁶⁹). Systém je budován již více než dvacet let, přičemž stát se v rámci jasných pravidel omezuje na roli moderátora a podporovatele procesu.

Jako ukázka bude vybrána oblast operačního managementu, vzhledem k obtížnější specifikaci a pojmové uchopitelnosti řídicích činností (v protikladu k relativně snadnému popisu např. manuálních činností.) Ukázka zahrnuje (1) obecné informace ke standardům založeným na způsobilostech, (2) popis funkční analýzy užitý k identifikaci standardů a (3) ukázkou jedné manažerské kvalifikace. Je uvedena v příloze na str. 227.

V ČR požívají vysokého kreditu některé **systémy akreditace budované zdola**, např. akreditace prováděná Svazem účetních ve spolupráci s ACCA. Akreditace je udělována na základě vlastní zkoušky. Obdobnou akreditaci provádí Komora daňových poradců. Akreditace budované zdola neumožňují vydávat certifikáty měnící právní postavení akreditovaného. (Certifikátem měnícím právní postavení akreditovaného je např. certifikát o dosažení stupně vzdělání, udělovaný při akreditaci MŠMT, popisované v přílohách na str. 116 a na str. 131.) Jsou však v rámci příslušného oboru považovány za záruku způsobilosti vykonávat danou profesi.

Naproti tomu např. akreditace prováděná Českou komorou autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě a Českou komorou architektů má **oporu v zákoně** (zák. 360/1992 Sb.) a právě z hlediska uvedeného zákona mění právní postavení akreditovaného – zda např. může nebo nemůže vypracovávat projektovou dokumentaci určitého druhu staveb. Uvedený zákon rovněž obě zmínované komory zřizuje jako samosprávné stavovské organizace a stanovuje, že členy autorizační rady jmenuje na návrh příslušné Komory člen vlády.

Následují překlady dvou textů. První ukazuje způsobilosti jako převodový článek mezi podnikovou strategií a vzděláváním jednotlivých pracovníků. Druhý je ukázkou britského systému akreditace způsobilostí.

⁶⁹ Při popisu je užito publikací *Planning and Implementing Your NVQ System. A practical guide for employers, managers and trainers*. Shirley Fletcher, London 1997 a *Practical Approach to Implementing NVQs*, Engineering Training Authority, London 1994

5.3.7.2.3. Způsobilosti jako spojovací článek mezi podnikovou strategií a vzděláváním pracovníků

(Následující text je závěrem článku *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, George Stalk, Philip Evans, Lawrence E. Shulman, Harvard Business Review, 3–4/1992. Z angličtiny jej přeložila Mgr. Jolana Novotná.)

Pokud jsou Wal-Mart a Kmart dobrým příkladem současného stavu konkurence založené na dovednostech, dává příběh dvou rychle rostoucích bank tušit, jaká bude její budoucnost. Wachovia Corporation, která má dvojí ústředí – jedno ve Winston-Salemu v Severní Karolíně a druhé v Atlantě ve státě Georgia - dosahuje vynikajících výnosů a růstu tržního podílu na jejích klíčových trzích v obou státech. Banc One sídlící ve městě Columbus ve státu Ohio, má trvale nejvyšší výnosy z aktiv v rámci odvětví bankovníctví v USA. Obě banky staví svoji konkurenceschopnost na dovednostech, ale jejich přístupy se od sebe velice liší.

Wachovia konkuruje ostatním na základě své dovednosti chápat a uspokojovat potřeby jednotlivých zákazníků, což je dovednost, která se projevuje nejvyšším „poměrem křížového prodeje“ - průměrným počtem produktů na zákazníka v porovnání s kteroukoliv jinou bankou v zemi. Základním pilířem této dovednosti je zhruba 600 „osobních bankéřů“ této společnosti – zaměstnanců první linie, kteří poskytují zákazníkům širokého trhu Wachovie určitý stupeň individualizovaných služeb, které se blíží podobě služeb tradičně dostupných pouze klientům soukromého bankovníctví. Specializované podpůrné systémy společnosti umožňují každému osobnímu bankéři obsloužit asi 1 200 zákazníků. Mezi tyto systémy patří: integrovaný archiv informací o zákaznících, zjednodušené pracovní postupy, které bance umožňují reagovat na téměř všechny požadavky zákazníků do konce pracovního dne, a pětiletý vzdělávací program pro osobní bankéře.

Tam, kde se Wachovia zaměřuje na uspokojování potřeb individuálních zákazníků, uplatňuje Banc One jako svoji charakteristickou dovednost schopnost pochopit potřeby celých komunit a reagovat na ně. Aby banka mohla efektivně realizovat komunitní bankovníctví, musí mít v místní komunitě hluboké kořeny. Avšak místní banky tradičně nebyly schopny shromáždit odborné znalosti, produkty odpovídající nejnovějším požadavkům a vysoce konkurenceschopnou nákladovou strukturu ve stylu velkých národních bank, jako je Citicorp. Banc One konkuruje tak, že svým zákazníkům nabízí to nejlepší z obou těchto světů. Nebo – slovy jednoho sloganu společnosti – Banc One „je lokálnější než národní banky a národnější než lokální banky“.

Nalezení této střední cesty závisí na dvou faktorech. Jedním z nich je místní autonomie. Ústřední organizační roli v obchodním systému Banc One nehrají zaměstnanci první linie, ale prezidenti 51 bank přičleněných do sítě Banc One. Prezidenti přidružených bank mají v rámci svého vlastního regionu výjimečné pravomoci. Vybírají produkty, stanovují ceny a marketingové strategie, rozhodují o úvěrech a určují vnitřní manažerské strategie. Mohou dokonce zamítnout nebo změnit aktivity centralizovaných podniků přímého marketingu Banc One. Ale zatímco přidružený systém Banc One je vysoce decentralizovaný, úspěch této banky závisí také na propracovaném a vysoce centralizovaném procesu průběžného podnikového vzdělávání. Prezidenti přidružených bank mají pravomoc přizpůsobit bankovní produkty a služby místním podmínkám, ale také se od nich očekává, že se budou učit z nejlepších, praxí ověřených postupů uplatňovaných v systému Banc One a že si je upraví pro své vlastní činnosti.

Banc One shromažďuje výjimečné množství podrobných a aktuálních informací o interních i externích výkonech každé přidružené banky. Banka například pravidelně publikuje „ligové tabulky“ uvádějící různá měření provozního výkonu, na kterých jsou ti, kteří dosahují nejhorších výkonů, uvedeni jako první. Takový postup spíše napomáhá spolupráci, jejímž účelem je zlepšení

výkonů nejslabších přidružených bank, než aby podporoval soutěžení o to, kdo bude nejlepší. Banka také průběžně využívá přeorganizování pracovních postupů a zjednodušení procesů. 100 nejúspěšnějších procesů, které jsou známy jako „Nejlepší z nejlepších“, bylo zdokumentováno a dáno do oběhu mezi přidruženými bankami.

Jak Wachovia tak Banc One staví svoji konkurenceschopnost na dovednostech. Obě banky se zaměřují na klíčové bankovní postupy a svěřují rozhodující rozhodovací pravomoci lidem, kteří jsou za tyto postupy přímo zodpovědní. Obě banky tyto procesy organizují a řídí prostřednictvím podpůrného systému, který překonává tradiční provozní strukturu, přičemž se řídicí pracovníci soustředí na management tohoto procesu spíše než na kontrolu rozhodování. Obě jsou decentralizované, ale cílevědomé; soustředěné, ale flexibilní.

Zde však všechny podobnosti končí. Wachovia celkově reaguje na jednotlivé zákazníky individuálním přístupem podobným přístupu soukromého bankéře. Banc One reaguje na místní trhy jako celek s flexibilitou a obezřetností tradiční lokální banky. V důsledku toho se soustředí na rozdílné obchodní postupy: Wachovia na přenos zákaznických specifických informací napříč mnoha kontaktními zákaznickými místy; Banc One na přenos nejlepších praktických zkušeností napříč přidruženými bankami. Obě banky také přenášejí pravomoci na jiné úrovně v rámci svých organizací: na osobního bankéře ve Wachovii a na prezidenta přidružené banky v Banc One.

A nejdůležitější je, že rostou různým způsobem. Protože velké množství dovedností Wachovie spočívá ve vzdělávání osobních bankéřů, realizovala tato banka pouze několik akvizic, které je schopna jenom velice pomalu integrovat. Jediné, co tato společnost potřebuje udělat, je instalace vlastního podnikového MIS (manažerského informačního systému) a intenzivní vzdělávání zaměřené na řídicí pracovníky získaných bank, což je proces, který může být zrealizován během několika měsíců, na rozdíl od mnohem delší doby, kterou Wachovia potřebuje k vyškolení nového kádru bankéřů první linie. Banc One proto učinila z akvizic téměř zvláštní druh zboží.

Pokud by si Banc One a Wachovia měly vzájemně konkurovat, není jasné, která z nich by vyhrála. Každá by disponovala silnými stránkami, ve kterých by se jí ta druhá nemohla vyrovnat. Dovednost Wachovie poskytovat zákazníkům služby prostřednictvím křížového prodeje širokého spektra bankovních produktů v dlouhodobé perspektivě společnosti pravděpodobně umožní vytěžit větší zisk na jednoho zákazníka než Banc One. Na druhé straně Wachovia nemůže přizpůsobit své produkty, tvorbu cen a propagaci podmínkám místního trhu způsobem, jakým to dělá Banc One. A míra růstu Wachovie je omezená množstvím času, který je potřebný k vyškolení nových osobních bankéřů.

Tyto rozdíly jsou navíc hluboce zakořeněny. Definují obě společnosti způsoby, které není jednoduché změnit. Dovednosti se často vzájemně vylučují. Výběr těch pravých je podstatou strategie.

5.3.7.2.4. Akreditace způsobilostí v systému NVQ

Následující text je ukázkou z publikace *Operational Management – Level 5*, Management Charter Initiative, London 1999. Z angličtiny jej přeložila Mgr. Jolana Novotná.

Úvod

Operační management

Úroveň 5

Národní odborné kvalifikace a Skotské odborné kvalifikace

Co znamenají ?

Národní odborné kvalifikace (NOK) a jejich obdoba používaná ve Skotsku, Skotské odborné kvalifikace (SOK), ukazují, že jejich držitelé jsou lidé, kteří jsou způsobilí ve své profesi. Kvalifikace jsou k dispozici pro prakticky všechna povolání ve Velké Británii, včetně inženýrů, pečovatелů, obchodníků, zahradníků, právnických povolání, správců a, samozřejmě, i manažerů.

Jsou založeny na celonárodně uznávaných *profesních standardech*, které jasně popisují, co se od lidí pracujících v různých profesích očekává. Jsou zdrojem kritérií, podle kterých lze hodnotit, do jaké míry je profesní výkon kvalifikovaný, a upřesňují vědomosti, znalosti a dovednosti, které jsou základem každé profese a které jsou nezbytné pro její kvalifikované vykonávání.

NOK a SOK se udělují v jedné z pěti úrovní, které odrážejí stupeň komplexnosti, míry zodpovědnosti a autonomie daného zaměstnání. Úroveň 1 je úroveň nejjednodušší a Úroveň 5 je nejkomplexnější a nejnáročnější. Tato kniha obsahuje standardy odbornosti požadované u manažerů, kteří pracují na Úrovni 5.

K získání NOK a SOK potřebujete prokázat, že při své práci konsistentně dosahujete těchto standardů. Musíte také ukázat, že máte vědomosti, znalosti a dovednosti, díky kterým jste schopni pracovat v řadě jiných situací, pokud k nim dojde.

V čem jsou tyto kvalifikace specifické?

Akademické kvalifikace – maturitní vysvědčení, diplomy, akademické tituly a podobně – ukazují, že jejich držitelé mají jisté vědomosti a mají specifické vlastnosti, jako je schopnost racionálního myšlení a dovednost vyhledat informace, zapamatovat si je a efektivně je využít. Po univerzitních studentech se požaduje nastudování definovaného objemu vědomostí za stanovenou dobu, přičemž jejich zvládnutí je hodnoceno prostřednictvím zkoušek, disertačních prací nebo průběžného hodnocení určitých prací.

Standardy odbornosti se na druhou stranu zaměřují na váš výkon během práce a na to, jak využíváte své dovednosti, jak jste schopni aplikovat své vědomosti a zdroje, které máte pro dosažení výsledků k dispozici. Neexistují žádné zkoušky nebo

disertace. Jednoduše musíte podat důkazy, kterými přesvědčíte svého hodnotitele o tom, že vaše práce stabilně splňuje kritéria výkonu uvedená v standardech.

V čem spočívá jejich přínos?

NOK a SOK jsou pro oblast managementu k dispozici od roku 1991, ale již nyní se začíná zřetelně projevovat jejich užitečnost v určitých oblastech:

Jednotlivci z nich mají užitek, protože:

- vy jako jednatel můžete stavět na svých silných stránkách a soustředit se na praktické vzdělávání a osobní rozvoj v oblastech, ve kterých se potřebujete zlepšit
- neztrácíte čas studiem něčeho, co již znáte
- můžete si plánovat přípravu na získání kvalifikace tak, aby byla v souladu s vaší prací a osobními závazky, a můžete své plány přizpůsobovat vývoji a nahodilým událostem
- můžete si zvolit způsob, jakým se budete učit tak, aby vyhovoval učebnímu stylu, kterému dáváte přednost
- obdržíte certifikát, který bude oficiálním uznáním vašich manažerských dovedností.

Organizace z nich mají užitek, protože:

- si mohou být jisté, že jejich manažeri a nositelé NOK a SOK, které se snaží získat na své pracovní pozice, mají kvalifikaci k provádění jim přidělených pracovních povinností
- díky Standardům managementu používaným jako vztažný bod,

mohou srovnávat kvalitu svých zaměstnanců s jinými organizacemi

- jejich náklady na vzdělávání jsou redukovány, protože při výcviku dochází k přesnějšímu zacílení na vědomosti a dovednosti, které manažeri potřebují k efektivnímu výkonu a rozvoji své kariéry
- jejich aktivity v oblasti lidských zdrojů se propojují do integrálního celku, protože manažerský výcvik a kvalifikace jsou jasně propojené s jinými aktivitami, jako je hodnocení výkonu, odborné vedení, nábor a systém odměn
- se díky společnému jazyku, který manažeri začnou používat, zlepšuje komunikace a vyvíjí se firemní kultura poskytování vzájemné podpory a předávání pravomocí.

Společnost z nich má užitek, protože:

- se pracovní síla ve Velké Británii stává lépe kvalifikovanou a je vybavena lepšími dovednostmi
- NOK/SOK poskytují všeobecně známé standardy, které zaměstnavatelům pomáhají vybírat si manažery s kvalifikací, kterou daný podnik potřebuje
- jednotlivci jsou lépe schopni se vyrovnat se změnami v zaměstnání a přenášet své dovednosti z jednoho kontextu do druhého
- se zvyšuje konkurenceschopnost Velké Británie v mezinárodním kontextu.

NOK/SOK pro operační management na Úrovni 5

Komu jsou určeny?

NOK a SOK pro operační management na Úrovni 5 jsou určeny vám, pokud jste praktikující manažer a

- máte zodpovědnost za provádění důležitých programů a management zdrojů
- máte řídicí pravomoci širokého rozsahu
- proaktivně identifikujete a zavádíte změny a zlepšení v oblasti kvality
- domlouváte rozpočty a kontrakty a
- vedete schůzky na vysoké úrovni.

Pokud se chcete stát manažerem na této úrovni, ale ještě v takové pozici nepracujete, zjistíte, že standardy uvedené v této knize jsou užitečným průvodcem, podle kterého se zorientujete v tom, co se od vás bude očekávat. Vědomostní požadavky můžete také použít jako základ studijního programu, který vás připraví pro manažerskou pozici na této úrovni. NOK nebo SOK však neobdržíte dříve, než budete moci prokázat, že skutečně podáváte výkon na úrovni požadovaného standardu.

Pokud jste již jako manažer pracoval, ale v současné době jste nezaměstnaný, můžete NOK nebo SOK také získat. Budete ale i tak muset předvést své současné schopnosti, např. doložit své dovednosti z minulého zaměstnání nebo prokázat svoji kvalifikaci získáním nového pracovního umístění.

Co máte dělat?

Nejprve se musíte rozhodnout, jestli je tato kvalifikace vhodná právě pro vás (viz. předchozí oddíl). Standardy obsažené v této knize jsou pro vás vhodné, pokud jste manažerem pracujícím na Úrovni 5. Standardy jsou prezentovány v *blocích*.

Některé z těchto bloků jsou *povinné*, tj. pokud chcete získat NOK nebo SOK, musíte prokázat, že jste v těchto blocích kvalifikován. Jiné bloky jsou *volitelné*, tj. můžete si vybrat ty, které nejvíce odpovídají vaší práci, a prokázat v nich vaše schopnosti.

Abyste se mohl na kvalifikace připravit, musíte si u každého z bloků, které odpovídají vaší individuální situaci, položit tři otázky:

1. Podávám stabilně takový výkon, jaký požaduje popisovaný standard?
2. Mohu to něčím prokázat?
3. Mám vědomosti a znalosti, které budu potřebovat k výkonu své práce v jiném kontextu nebo za jiných okolností, pokud k něčemu takovému dojde?

Pokud jste si na všechny výše uvedené otázky odpověděl kladně, můžete se připravit na hodnocení v tomto bloku. Musíte předložit důkazy, kterými hodnotiteli prokážete, že trvale a stabilně splňujete výkonnostní kritéria.

Pokud si na kteroukoliv z těchto otázek odpovíte záporně, budete muset odvést určitou práci, než budete na hodnocení zcela připraven.

Pokud například cítíte, že nepodáváte stabilní a trvalý výkon na úrovni požadované standardem, budete potřebovat změnit své chování nebo způsob, jakým provádíte svoji práci, abyste standard splnil. To bude mít okamžitý vliv na váš pracovní výkon.

Může vám připadat, že podáváte výkon na požadované úrovni standardu, ale nemáte důkazy, kterými byste to prokázal. V tomto případě se budete potřebovat zamyslet nad pracovními aktivitami, které budete v budoucnu provádět, a nad tím, jaké vám mohou tyto aktivity poskytnout důkazy pro vaši kvalifikaci. Potom můžete v průběhu práce tyto důkazy shromažďovat.

Na druhou stranu můžete mít důkazy, že ve své profesi podáváte efektivní výkon, ale potřeboval byste více vědomostí, znalostí a dovedností, pokud byste měl pracovat v jiných kontextech nebo za jiných okolností. V takovém případě byste potřeboval identifikovat odpovídající příležitosti ke vzdělávání a rozvoji dovedností, abyste zvýšil úroveň svých znalostí a zdokonalil své dovednosti.

Když se budete domnívat, že máte dostatek důkazů k prokázání své kvalifikace, můžete je prezentovat hodnotiteli v akreditovaném centru. Můžete se se svým hodnotitelem domluvit, že své důkazy budete prezentovat po jednotlivých blocích (můžete získat certifikát za každý splněný blok), nebo předložíte důkazy za několik bloků nebo pro celou kvalifikaci najednou.

Když se zaregistrujete u akreditovaného centra, bude vám obvykle přidělen poradce nebo mentor, který má za úkol vám pomoci identifikovat, jaké vzdělávání nebo rozvoj dovedností potřebujete, a provést vás procesem přípravy vašich důkazů pro hodnocení. Vás poradce nebo mentor obvykle nebude zároveň i hodnotitelem.

Jak dlouho to trvá?

Přestože pro získání NOK/SOK pro operační management na Úrovni 5 neexistují žádné stanovené časové plány, většina manažerů volí období 9 až 18 měsíců. Je však dobré si s vaším poradcem a hodnotitelem domluvit plán hodnocení. Získáte tím cíl, kterého máte dosáhnout, a nějaké mezníky, na základě kterých můžete měřit pokrok, kterého jste dosáhl. Změnám ve vašem zaměstnání nebo osobním životě se můžete přizpůsobit sjednáním změn v tomto plánu.

NOK/SOK pro operační management na Úrovni 5:

Bloky a jejich jednotlivé prvky

<i>Klíčový smysl</i>	<i>Klíčové role</i>	<i>Způsobilstní bloky pro operační management na Úrovni 5</i>
Dosáhnout cílů, které si organizace stanovila, a neustále zlepšovat její výkon.	A: Řízení činností	A3 řídit aktivity tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka
		A5 řídit změny v činnostech organizace
	B: Řízení zdrojů	B4 určit efektivní využití zdrojů
		B5 zabezpečit finanční zdroje pro plánované aktivity organizace
	C: Řízení lidí	C3 zlepšovat váš vlastní výkon
		C6 zlepšovat produktivní pracovní vztahy
		C8 vybírat zaměstnance pro různé činnosti
		C10 rozvíjet dovednosti týmů a jednotlivců tak, aby došlo ke zlepšení jejich výkonů
		C13 řídit výkon týmů i jednotlivců
		C16 řešit špatné výkony ve vašem týmu
		C17 přerazovat zaměstnance a vytvářet nadstav
	D: Řízení informací	D3 řídit schůzky a účastnit se jich
		D5 zřizovat informační management a komunikační systémy
		D6 používat informace k přijímání zásadních rozhodnutí
	E: Řízení využívání energie	E1 identifikovat oblasti, kde lze dosáhnout zlepšení způsobu, jakým organizace řídí využívání energie
		E3 prosazovat efektivní využívání energie
	F: Řízení kvality	F1 prosazovat důležitost kvality a její přínos
		F3 řídit trvalé a stabilní zlepšování kvality
		F4 zavádět systémy zajišťující kvalitu
		F6 monitorovat dodržování systémů kvality
	G: Řízení projektů	G4 plánovat a připravovat projekty
		G5 řídit průběh projektů
		G6 dovádět projekty do konce
	H: Řízení výkonů v oblastech, které se týkají životního prostředí	H5 vytvářet zásady a postupy týkající se životního prostředí
		H7 plánovat, monitorovat a podporovat kontrolu výkonů v oblastech týkajících se životního prostředí
		H9 podávat zainteresovaným stranám zprávy o výkonech v oblastech týkajících se životního prostředí
		H10 identifikovat, zavádět a monitorovat opatření vedoucí ke zlepšení výkonů v oblastech týkajících se životního prostředí

Jak se orientovat ve Standardech managementu

Funkční analýza

Standardy managementu, na kterých jsou NOK a SOK v oblasti managementu založeny, byly vytvořeny prostřednictvím *funkční analýzy*. Tato metodologie studuje skupinu pracovníků – v tomto případě manažerů – a nejprve ze všeho identifikuje *klíčový smysl* jejich činností, jinými slovy – čeho při nich mají dosáhnout.

Klíčový smysl

Na základě výsledků vyplývajících z mnoha workshopů, dotazníků a rozhovorů vedených s manažery z mnoha sektorů hospodářství po celé Velké Británii, se dospělo ke shodě v tom, že *klíčovým smyslem* managementu je

dosáhnout cílů, které si organizace stanovila, a neustále zlepšovat její výkon.

Klíčové role

Další stupeň funkční analýzy spočívá v opakovaném kladení otázky *‘Co se musí stát, aby byl tento klíčový smysl splněn?’* Z tohoto prvního stupně analýzy vyplynuly čtyři obecně použitelné *klíčové role* managementu

- řízení činností
- řízení zdrojů
- řízení lidí
- řízení informací

Z tohoto procesu také vyplynuly čtyři specializované *klíčové role*

- řízení využívání energie
- řízení kvality
- řízení projektů
- řízení výkonu v oblastech týkajících se životního prostředí

V průběhu několika dalších let se pravděpodobně objeví další specializované *klíčové role*.

Bloky způsobilostí

Během funkční analýzy byla pak položena opět otázka *‘Co se musí stát, aby tohoto bylo dosaženo?’*, ze které vyplynul druhý stupeň analýzy, neboli *bloky způsobilostí*. *Bloky způsobilostí* poskytují obsažný popis hlavních funkcí vykonávaných manažery.

V názvech *bloků způsobilostí* byste měl umět rozpoznat hlavní složky vaší pracovní role. Je možné, že tyto názvy *bloků* mohou být reflektovány v *‘klíčových zodpovědnostech’* uvedených v popisu vaší práce, pokud jej máte. Pokud popis práce nemáte, můžete si jej snadno vytvořit tak, že dáte dohromady všechny názvy *bloků*, které se vztahují na vaši práci. To pak samozřejmě poskytuje jasné vodítko, podle kterého zjistíte, jaké vědomosti, dovednosti a zkušenosti potřebujete k tomu, abyste podával způsobilé pracovní výkony.

Při revizi Standardů managementu v letech 1995-1997 byla metodologie funkční analýzy obohacena o využití procesní analýzy. Tam, kde to je možné, *bloky* popisují nejenom danou funkci, ale také zavedený proces. Například Blok C13 *Řídit výkon týmů i jednotlivců* jasně popisuje provádění

manažerských procesů v oblasti plánování, přidělování práce, hodnocení a poskytování zpětné vazby.

Prvky způsobilostí

Při funkční analýze je opět položena otázka *‘Co se musí stát, aby bylo tohoto dosaženo?’* To vyústí do třetího a závěrečného stupně analýzy – *prvků způsobilostí*.

Prvky způsobilostí poskytují podrobné popisy výkonů, které se od vás očekávají, společně

s upřesněním požadovaných vědomostí a znalostí.

Zatímco *bloky* vám pomohou pochopit rozsah vaší pracovní role, *prvky způsobilostí* vám poskytnou podrobného průvodce po výkonech potřebných k dosažení Národního standardu. *Prvky* také mohou pomoci vám, vašemu úsekovému řediteli a ostatním při hodnocení vašeho výkonu a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit.

Složky bloků způsobilostí

Každý *blok* je kompletní sám o sobě a popisuje funkci nebo proces společně s *prvky* nebo subprocesy, které se k němu vztahují. *Blok* vám může být cenným průvodcem, až se budete připravovat na zvládnutí takových procesů, jako je doporučování a zavádění zlepšení, nábor nového člena týmu nebo vytváření a kontrola rozpočtu.

Pokud pracujete na dosažení NOK nebo SOK, můžete být hodnocen pro každý *blok* způsobilostí zvlášť a za každý zvlášť získat i certifikát, i když většina manažerů volí skupinu *bloků*, která dohromady vytváří úplné NOK nebo SOK.

V každém bloku je uvedeno jeho Shrnutí a počet *prvků* dané způsobilosti.

Shrnutí bloku

Mezi různé složky Shrnutí bloku patří

Přehled

Na první straně každého *bloku* je uveden jeho přehled. Obsahuje téma bloku, komu je určen a čeho se týká každý z *prvků*.

Klíčová slova a koncepty

Aby se předešlo jakýmkoliv nedorozuměním, jsou uvedeny definice významů *klíčových slov a konceptů* tak, jak jsou používány v každém jednotlivém *bloku*.

Vědomosti a znalosti

Ve Shrnutí bloku jsou uvedeny hlavní nadpisy z oddílu věnovaného *vědomostním požadavkům*. U každého *prvku* jsou *vědomostní požadavky* uvedeny podrobně.

Osobní schopnosti

Je uveden seznam dovedností a přístupů, které jsou nezbytné pro efektivní výkon v daném *bloku* a jsou popsány jako chování, které lze pozorovat.

V závěru knihy je zařazen *Glosář*, který obsahuje shrnutí *klíčových slov a konceptů*, společně se shrnutím *vědomostí a znalostí a osobních schopností* požadovaných pro tuto kvalifikaci. Aby se zamezilo opakování, jsou někdy přesné formulace uvedené v těchto shrnutích zveřejněny, a tak nemusí být vždy totožné s formulacemi uvedenými v jednotlivých *blocích*.

Prvky

Mezi různé složky každého *prvku* patří

Národní standard

Je uveden na straně vlevo a obsahuje

Výkonnostní kritéria

Tato kritéria popisují rozhodující aspekty způsobilého výkonu. Pokud si budete chtít ověřit, zda váš pracovní výkon odpovídá standardu, mohou vám posloužit jako vynikající kontrolní seznam a také mohou zprostředkovat objektivní a transparentní způsob hodnocení vašeho výkonu.

Vědomostní požadavky

Jedná se o seznam toho, co potřebujete vědět a čemu potřebujete rozumět, pokud máte podávat výkon na úrovni standardu; tyto požadavky jsou seřazeny do tematických skupin. *Vědomostní požadavky* vám mohou pomoci při identifikování vědomostí, které potřebujete získat, a pomohou vám určit odpovídající programy a aktivity vedoucí k jejich rozvíjení.

Hodnocení NOK a SOK

Tento oddíl uvedený na stránce vpravo je vhodný zejména pokud plánujete hodnocení vašeho výkonu pro účely NOK a SOK. Obsahuje:

Požadavky týkající se předkládání důkazů

Zde je jasně uvedeno, jaké důkazy musíte předložit, abyste přesvědčili vašeho hodnotitele, že jste v tomto *prvku* způsobilý. Budete potřebovat prokázat, že vaše pracovní aktivity trvale a stabilně splňují *výkonnostní kritéria* a že máte vědomosti a znalosti potřebné k podávání způsobilého výkonu, a to dokonce i v situacích, kdy nemůžete předložit důkaz skutečné práce. Rozsah kontextů, pro které je potřeba předložit důkazy, je také jasně stanoven.

Některé *prvky* vyžadují, aby kandidát prezentoval důkaz ústní formou. Některým kandidátům může tento požadavek kvůli fyzické nedostatečnosti nebo jiným faktorům přinášet těžkosti. V takových případech mohou být užitečné alternativní způsoby předkládání důkazů, které mohou být použity, aby umožnily kandidátům předvést to, čeho se jim podařilo dosáhnout (např. pomocí znakové řeči, odezírání ze rtů, používáním technických pomůcek nebo počítačového vybavení atd.)

Příklady důkazů

Jsou uvedeny příklady typu důkazů, které lze při hodnocení předkládat. Tyto seznamy si nečiní nárok na úplnost; jejich cílem je podnítit další nápady. Důkazy mohou vznikat přirozenou cestou, jako např. v případě pracovních aktivit nebo výrobků a výstupů pracovních činností, nebo se mohou skládat z osobních zpráv, ve kterých popíšete, co jste udělal, nebo vyjádření jiných lidí, kteří měli příležitost vás sledovat při práci.

Výkonnostní kritéria, vědomostní požadavky a požadavky týkající se předložení důkazů (ve vystínovaných políčkách) jsou bezpodmínečnými požadavky NOK/SOK na Úrovni 5 operačního managementu a nemohou se měnit. *Příklady důkazů* (v nevystínovaných políčkách) jsou na druhé straně uvedeny pouze jako návod. Tyto příklady můžete úplně ignorovat nebo je můžete nahradit příklady vlastními.

Prokázání vaší způsobilosti

Co je to důkaz?

Existují dva typy důkazů, které můžete použít k prokázání toho, že podáváte kvalifikované pracovní výkony

Produkty a výsledky vašich pracovních činností –

Produkty, které jste vyrobil nebo na kterých jste pracoval, dokumenty vytvořené jako součást vašich pracovních aktivit atd. Důkaz může mít podobu produktu samotného, nebo může být záznamem nebo fotografií výrobku.

Důkaz o způsobu, jakým jste pracovní činnosti prováděl –

Zde se může jednat o vaše vlastní krátké zprávy, vyjádření jiných lidí, kteří měli možnost váš pracovní výkon sledovat, hodnocení vašeho pracovního výkonu provedené vaším hodnotitelem, nebo audio/video nahrávky.

Pole označené jako *Příklady důkazů* u každého prvku obsahuje několik příkladů, které pro vás mohou být inspirací a nabídnout typy důkazů, které byste mohl snadno najít ve své každodenní pracovní činnosti, a druhy zpráv nebo svědectví, které mohou podpořit vaše nárokování dané způsobilosti. Pro každý blok byste měl připravit sebehodnotící hloubkovou zprávu, ve které zdůvodníte, proč jste přesvědčen o tom, že jste v daném bloku způsobilý k dosažení kvalifikace a jak důkazy, které předkládáte, podporují toto vaše přesvědčení.

Budete také potřebovat svému hodnotiteli předvést, že máte potřebné vědomosti a že rozumíte daným procesům tak, že jste schopen požadovaného výkonu ve všech

kontextech a nepředvídaných situacích, pokud vyvstanou. Hodnotitel může z vašeho výkonu vyvodit, že tyto vědomosti a znalosti máte, nebo vám může během rozhovoru pokládat otázky, nebo vás může vyzvat k vyplnění vědomostního testu.

Je povoleno předkládat fiktivní důkazy?

Pokud je to možné, měly by vámi předkládané důkazy být výsledkem skutečných pracovních činností, které jste sám vykonal. *Požadavky týkající se předkládání důkazů* u většiny prvků jasně stanoví, že důkazy založené na fiktivních pracovních aktivitách nejsou přípustné. Je tomu tak proto, že se od manažerů pracujících na této úrovni předpokládá, že takové aktivity skutečně provádějí a že jsou schopni svoji způsobilost předvést a doložit. (Je samozřejmě důležité vybrat si volitelné bloky, které odpovídají vaší práci).

V několika případech je předkládání fiktivních důkazů povoleno, a to když

je výskyt takových důkazů vzácný, jedná se o citlivou nebo utajovanou záležitost (např. implementace disciplinárního řízení nebo řešení pracovního sporu)

pokud se jedná o nahodilou událost, ke které nemuselo dojít (např. řešení projevů nesouhlasu s vaším ředitelem).

Blok C13 Řídit výkon týmu a jednotlivců

Shrnutí bloku

Přehled

Tento blok je o tom, jak nejlépe využít váš tým a jeho členy, aby mohli dosáhnout cílů, které si vaše organizace stanovila. Věnuje se přidělování práce, schvalování cílů a stanovování plánů a pracovních metod. Zahrnuje také monitoring a hodnocení práce vašeho týmu a jeho členů a zpětnou vazbu, kterou jim poskytnete k jejich výkonům.

Tento blok je určený vám, pokud jste manažer, který má zodpovědnost za

- přidělování práce jiným pracovníkům
- dosahování specifických výsledků prostřednictvím efektivního využívání zdrojů v rámci definovaných pravomocí
- činnosti, které jsou součástí zásadních provozních programů a vytváření rozpočtů, nebo je řídí a kontrolují.

Tento blok má čtyři prvky

C13.1 Přidělování práce týmům a jednotlivcům

C13.2 Schvalování cílů a pracovních plánů ve spolupráci s týmy a jednotlivci

C13.3 Hodnocení výkonů týmů a jednotlivců

C13.4 Zpětná vazba poskytovaná týmům a jednotlivcům k jejich výkonům

Abyste mohl *přidělit práci týmům a jednotlivcům*, potřebujete se společně s vaším týmem rozhodnout, jak budete úkoly a zodpovědnosti rozdělovat. Potřebujete se ujistit, že takové přidělení práce využívá schopnosti členů týmu tím nejlepším způsobem a poskytuje jim příležitosti k učení a rozvíjení jejich rolí. Potřebujete si ujasnit, co se od členů týmu očekává, a ověřit si, jak jsou oddáni plnění svých pracovních závazků. Při omezených zdrojích musíte pravděpodobně řadit cíle dle priorit nebo přesouvat zdroje a zároveň minimalizovat rušivé dopady, které tato situace může způsobit.

Abyste mohl *schvalovat cíle a pracovní plány ve spolupráci s týmy a jednotlivci*, potřebujete stanovit a schválit cíle a pracovní plány, které jsou konkrétní, měřitelné, realistické, časově ohraničené a konsistentní s celkovými cíli a politikou vaší organizace. Potřebujete dostatečně podrobně vysvětlovat pracovní postupy členům vašeho týmu, aby rozuměli svým cílům a odpovědnostem. Také potřebujete tyto cíle a pracovní plány aktualizovat ve světle vývoje a změn.

Abyste mohl *hodnotit výkon týmů a jednotlivců*, potřebujete objasnit, proč hodnotíte a monitorujete jejich výkony. Potřebujete je povzbuzovat, aby hodnotili své vlastní výkony, kdykoliv je to možné. Potřebujete hodnotit jejich výkony na základě jasných, schválených kritérií a brát přitom v úvahu vlivy uvnitř organizace a osobní situaci jednotlivců.

Abyste mohl *týmům a jednotlivcům poskytovat zpětnou vazbu k jejich výkonům*, potřebujete jim dávat pravidelnou zpětnou vazbu založenou na vašem objektivním hodnocení jejich výkonu. Vaše zpětná vazba by měla uznávat úspěchy a poskytovat konstruktivní návrhy a povzbuzení. Vždy potřebujete dodržovat důvěrnost informací a brát ohled na jednotlivce, kterých se zpětná vazba týká. Také byste jim měl dát příležitost, aby na vaši zpětnou vazbu mohli reagovat, a měl byste navrhnout, jak by mohli svůj výkon v budoucnu zlepšit.

Blok C13 Řídit výkon týmu a jednotlivců

Klíčová slova a koncepty

Tyto níže uvedené definice vysvětlují, jak jsou klíčová slova a koncepty použity v tomto bloku

přidělování práce	předávání odpovědnosti týmům a jednotlivcům za úkoly, prostřednictvím kterých by měly být dosaženy schválené pracovní cíle
hodnocení výkonu	vyvážená analýza výkonu na pozadí plánovaných cílů, se zvážením všech relevantních faktorů
důvěrnost informací	poskytování informací pouze těm osobám, které jsou k přijímání takových informací oprávněné
zpětná vazba k výkonu	informace, kterou dáváte členům týmu o tom, jak dobře si vedou v porovnání se schválenými cíli
monitoring	pečlivé pozorování činností a výsledků a jejich porovnávání s plánovanými cíli; metody zahrnují zvážení ústních a písemných informací poskytnutých jinými lidmi
cíle	jasně definované výsledky, kterých váš tým a jeho členové potřebují dosáhnout; cíle by měly být konkrétní, měřitelné, realistické a časově ohraničené
vlivy uvnitř organizace	politika, cíle a úroveň zdrojů vaší organizace, které omezují vaši svobodu při rozhodování a konání
cíle organizace	jasně definované a měřitelné výsledky, kterých vaše organizace plánuje dosáhnout
plány	dokumenty nebo ústní ujednání popisující práci, která se má vykonat, do kdy má být hotová, kdo ji má udělat, jaké standardy má splňovat a s jakými zdroji, a to tak, aby mohly být splněny požadavky a cíle
politika	pokyny, které se týkají přidělování práce, jako jsou rovné příležitosti, výcvik a rozvoj a politika řízení výkonů
stanovení priorit	rozhodování o relativní důležitosti a naléhavosti cílů a úkolů tak, abyste věděli, v jakém pořadí je řešit
relevantní osoby	členové týmu, kolegové, kteří pracují na stejné manažerské úrovni, manažeři na vyšší úrovni a sponzoři, odborní personalisté, lidé mimo organizaci, zákazníci a dodavatelé
zdroje	lidé, čas, zařízení, materiály, služby, energie a objekty, které máte k dispozici
časové harmonogramy	dokumenty, ve kterých je zaznamenána práce, kterou je potřeba udělat, kdy je potřeba ji udělat a – v některých případech - kdo ji má udělat
hodnoty	principy, kterým vaše organizace věří a které se snaží realizovat ve všem, co dělá; hodnoty se mohou odrážet v poslání vaší organizace, standardech práce, vztazích mezi jednotlivci v práci, vztazích s dodavateli, zákazníky a jinými lidmi, kteří se podílejí na činnosti vaší organizace, personalistice a systémech odměňování, výcviku, rovných příležitostech, zdraví a bezpečnosti a politice v oblasti životního prostředí.

Blok C13 Řídit výkon týmu a jednotlivců

Vědomosti a znalosti

Pro efektivní výkony v rámci tohoto bloku potřebujete vědomosti a znalosti v následujících oblastech:

- Komunikace
- Trvalé a nepřetržité zlepšování
- Delegování
- Zacházení s informacemi
- Zapojování a motivování
- Kontext organizace

Osobní schopnosti

Jako důkaz vašeho efektivního výkonu v rámci tohoto bloku, budete vykazovat, že

- | | |
|---------------------------------|---|
| Asertivní chování | – přijímáte aktivní roli při iniciování aktivit a rozhodování |
| | – přijímáte osobní zodpovědnost za realizaci |
| | – přijímáte kontrolu nad situacemi a událostmi |
| Budování týmů | – aktivně budujete vztahy s jinými lidmi |
| | – uděláte si čas na podporu druhých |
| | – povzbuzujete a stimulujete druhé, abyste co nejlépe využil jejich schopností |
| | – hodnotíte a zvyšujete schopnosti, které lidé potřebují pro výkon své práce |
| | – poskytujete lidem zpětnou vazbu s cílem zlepšit jejich budoucí výkony |
| | – projevujete respekt k názorům a aktivitám druhých |
| | – projevujete citlivost k potřebám a pocitům druhých |
| | – používáte moc a autoritu férovým a spravedlivým způsobem |
| | – dbáte na to, aby druzí byli pravidelně informováni a plánech a dosaženém pokroku |
| | – jasně určujete, co se od druhých požaduje |
| | – vyzýváte druhé, aby přispívali k plánování a organizování |
| | – stanovujete cíle, které jsou dosažitelné a zároveň i náročné |
| | – kontrolujete zapojení lidí do specifických aktivit |
| | – používáte různorodé techniky k propagaci plnění povinností a produktivity |
| | – identifikujete a řešíte případy, kdy dojde ke konfliktu nebo odporu |
| Komunikace | – aktivně nasloucháte, kladete otázky, vyjasňujete stanoviska a parafrázujete vyjádření druhých, abyste si ověřil vzájemné porozumění |
| | – přijímáte komunikační styly, které odpovídají posluchačům a situacím, včetně výběru vhodného času a místa |
| | – kladením otázek a interpretací neverbálních signálů si ověřujete, zda vám posluchači rozuměli |
| | – komunikaci uzpůsobujete podle zpětné vazby, kterou od posluchačů získáte |
| Přemýšlení a rozhodování | – procesy členíte na úkoly a činnosti |
| | – přijímáte rozhodnutí, která jsou vzhledem k dané situaci realistická |

Blok C13 Řídit výkon týmu a jednotlivců

Prvek C13.1 Přidělování práce týmům a jednotlivcům

Národní standard

Tento oddíl přináší kritéria, která vám pomohou zhodnotit, zda *přidělujete práci týmům a jednotlivcům* podle Národního standardu odbornosti. Uvádí také seznam vědomostí a znalostí nezbytných pro efektivní výkon.

Výkonnostní kritéria

Musíte se postarat o to,

- a) abyste členům vašeho týmu dal příležitost vyjádřit se k tomu, jak byste měl **přidělovat** práci v rámci týmu
- b) aby způsob, jakým práci **přidělujete**, co nejlépe využíval zdroje vašeho týmu a schopnosti všech jeho členů
- c) aby vaše **přidělování** práce poskytlo členům týmu vhodné příležitosti k učení, které odpovídají jejich cílům osobního rozvoje
- d) aby způsob, jakým práci **přidělujete**, byl v souladu s cíli vašeho týmu a cíli, politikou a hodnotami vaší organizace
- e) abyste jasně určil zodpovědnosti vašeho týmu a jeho jednotlivých členů, včetně stanovení hranic, kde jejich pravomoci končí
- f) abyste poskytoval dostatečné **informace** o tom, jak **přidělujete** práci, a to způsobem, tempem a na úrovni odpovídající jednotlivcům, kterých se to týká
- g) abyste v odpovídajících intervalech ověřoval, jak tým a jednotlivci **přidělování** práce chápou a jak plní a přijímají z toho vyplývající závazky
- h) abyste v případě nedostatečných zdrojů dosáhl shody s **relevantními osobami** o prioritních cílech a relokování zdrojů
- i) abyste informoval svůj tým a jeho členy o změnách v **přidělování** práce, a to způsobem, který minimalizuje dopady v oblasti času, nákladů a způsobených nepříjemností.

Vědomostní požadavky

Co potřebujete vědět a znát v oblasti: komunikace

- důležitost jasného definování a sdělení týmových a individuálních zodpovědností
- jak tyto týmové a individuální zodpovědnosti jasně sdělit těm, kterých se týkají
- jak vytvářet a prezentovat pracovní plány s použitím mluvených, psaných a grafických prostředků

delegování

- důležitost, jakou má efektivní přidělování práce pro výkon vašeho týmu, jakou v tom hrajete roli vy a jaká je vaše zodpovědnost
- faktory, které musíte zvažovat, když přidělujete práci jednotlivcům v rámci týmu
- jak sladit přidělování práce se vzdělávacími potřebami jednotlivců a jejich plány osobního rozvoje
- jak stanovit a přeskupit priority v oblasti přidělování práce v závislosti na dostupnosti zdrojů
- jak změny, které provádíte v přidělování práce, a vyjednávání s nimi spojená mohou ovlivnit náklady, čas a vhodnost takového uspořádání

zapojení a motivace

- proč by členové vašeho týmu měli mít příležitost doporučovat, jak by práce měla být přidělena
- jak povzbuzovat členy týmu a jak jim umožnit, aby dávali návrhy na přidělování práce a byli odevzdáni plnění závazků, za které nesou zodpovědnost

kontext organizace

- cíle týmu a politika a hodnoty organizace, které mají vliv na přidělování práce ve vašem týmu
- relevantní osoby, se kterými je třeba jednat ohledně přidělování zdrojů.

Prvek C13.1 Přidělování práce týmům a jednotlivcům

Hodnocení NOK a SOK

Tento oddíl upřesňuje, jaké důkazy musíte předložit, pokud chcete absolvovat hodnocení svého pracovního výkonu v porovnání s Národními standardem pro Národní odborné kvalifikace nebo Skotské odborné kvalifikace. Uvádí také některé příklady důkazů.

Požadavky týkající se předkládaných důkazů

Musíte prokázat, že *přidělujete práci týmům a jednotlivcům* na úrovni Národního standardu odbornosti.

Za tímto účelem musíte předložit důkazy, které vašeho hodnotitele přesvědčí, že stabilně a trvale splňujete **všechna** výkonnostní kritéria.

Důkazy, které předkládáte, musí být výsledkem skutečných pracovních činností, které jste vy sám vykonali. Důkazy založené na fiktivních aktivitách jsou přípustné **pouze** pro výkonnostní kritérium h) uvedené v tomto prvku.

Musíte prokázat, že provádíte **přidělování** práce za **obou** následujících okolností

- při běžném pracovním režimu
- v naléhavých případech a při mimořádných událostech

Musíte prokázat, že poskytujete nejméně **dva** z následujících typů **informací**

- mluvené
- psané
- grafické

Také musíte prokázat, že jste schopni dosáhnout shody s nejméně **dvěma** typy následujících **relevantních osob**

- členy týmu
- kolegy pracujícími na stejné úrovni jako vy
- manažery na vyšších úrovních řízení nebo sponzory
- zákazníky
- dodavatele.

Musíte však svého hodnotitele přesvědčit o tom, že máte odpovídající vědomosti, znalosti a dovednosti, které vám, pokud se týká **všech** typů **informací** a **relevantních osob** uvedených výše, umožňují podávat kvalifikovaný výkon.

Příklady důkazů

Zde je uvedeno několik příkladů, které pro vás mohou být inspirací a nabídnout typy důkazů, které byste mohl snadno najít ve své každodenní praxi.

Pracovní činnosti

- přidělování práce vašemu týmu
- zapojování vašeho týmu a jeho členů do plánovacích procesů, které se týkají přidělování práce
- snaha o dosažení shody s relevantními osobami o nesrovnalostech mezi zdroji týmu, přidělováním práce a stanovováním prioritních cílů.

Výrobky nebo výstupy

- přidělení práce, které jste provedli
- zápisy z odpovídajících schůzek týmu
- zápisy ze schůzek s lidmi, se kterými jste musel vyjednávat
- odpovídající smlouvy a dohody.

Je možné, že budete také předkládat vaše vlastní krátké zprávy nebo prohlášení jiných osob, které vás měly možnost sledovat při práci.

Písemné nebo ústní zprávy, popisy

- jak jste spravedlivě sladil schopnosti a vzdělávací potřeby členů vašeho týmu, když jste jim přiděloval práci
- jak jste se v odpovídajících intervalech přesvědčoval o tom, že váš tým i jeho jednotliví členové jsou oddáni plnění svých závazků.

Výpovědi svědků

- prohlášení osob, kterým jste přidělil práci.

5.3.8. Klasifikace

Z hlediska dalšího vzdělávání je důležitá klasifikace ISCED, užitá v informačním systému dalšího vzdělávání DAT, a Katalog typových pozic, jenž je součástí Integrovaného systému typových pozic (ISTP).

Pokud se týče vytváření **klasifikace způsobilostí** (ke způsobilostem viz příloha na str. 222), je možné rozlišovat vnitropodnikovou a veřejnou.

Vnitropodniková je prostředkujícím článkem mezi podnikovou strategií a pracovníky (*jak* podnik dosahuje svých cílů a *jaké způsobilosti* proto bude potřebovat) a je proto využívána při plánování lidských zdrojů.

Veřejná klasifikace způsobilostí usnadňuje mezipodnikovou spolupráci (např. při plánování společných projektových týmů) a mobilitu pracovní síly (podnik přijímá pracovníka, který byl ve svém předchozím zaměstnání považován za způsobilého vykonávat určité činnosti: pokud nový zaměstnavatel užívá stejnou klasifikaci způsobilostí jako předchozí, je pro něj snazší pracovníka přezkoušet, příp. doškolit a pověřit stanovenými činnostmi.) Veřejná klasifikace je zpravidla vytvářena na základě analýzy pracovních míst vybraných zástupců jednotlivých oborů ekonomické činnosti. Zástupci oborů by měli reprezentovat vysokou úroveň know-how a měli by být ochotni určitou část svého know-how dát tímto způsobem veřejně k dispozici. Není od nich však třeba vyžadovat odhalení té části firemního know-how, která z nich činí leadera trhu, neboť jejím zveřejněním by se zakrátko stala standardem a „know-how leadera trhu“ by již vypadalo zcela nově a jinak. Obecně vzato, jedinou způsobilostí, kterou nelze od konkurence přejmout, je způsobilost učit se rychleji než ostatní.

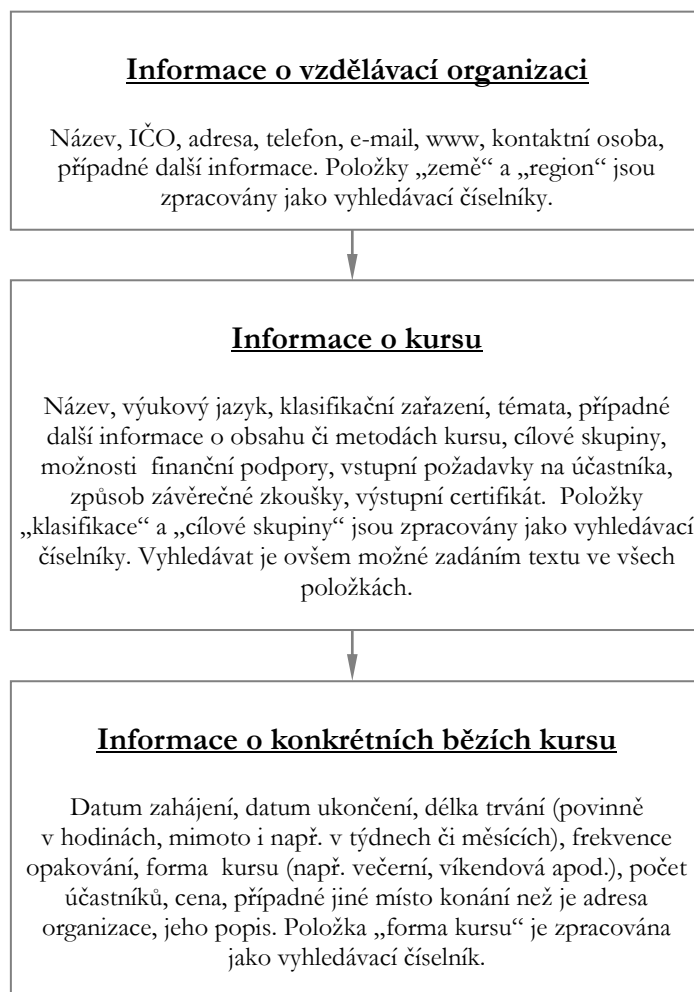
5.3.8.1. Databáze dalšího vzdělávání (DAT)

V rámci programu EU Leonardo da Vinci realizovaného v letech 2000 – 2001 byla **ve spolupráci partnerů ze SRN, Rakouska, Řecka a ČR** vytvořena mezinárodní internetová databáze kursů profesního vzdělávání dospělých nazvaná DAT (**Database of Advanced Training**). Předkladatelem projektu byla česká poradenská společnost DHV CR, hlavním obsahovým koordinátorem a softwarovým tvůrcem německá společnost Transmedia, za ČR byla účastníkem projektu také Správa služeb zaměstnanosti MPSV, která tvorbu databáze zakotvila mj. do národního plánu zaměstnanosti (viz příloha na str. 108).

V květnu 2001 byla DAT uvedena **do internetového provozu jako veřejně aktualizovatelná databáze**, do níž má možnost se zaregistrovat každá vzdělávací organizace, která chce v systému zveřejňovat svou vzdělávací nabídku. S tím, že po zaregistrování obdrží e-mailem od fy Transmedia, která provozuje společný mezinárodní server DAT, přístupové heslo, potřebný software a podrobný manuál pro vkládání dat. K tomu je třeba ještě z internetu provést stažení prostředí Java 2 Runtime Environment a poté již lze vkládat a kdykoliv aktualizovat údaje o vzdělávací nabídce.

Systém byl tedy vytvořený jako živý, otevřený, permanentně aktualizovatelný, za jehož obsah si odpovídají samy vzdělávací organizace. Pro poskytování rad a informací a pro zastupování partnerských zemí pro jednání s Transmedia byla v každé partnerské zemi zřízena instituce „národního správce DAT“. Pro ČR jmenovala SSZ MPSV národním správcem společnost Trexima Zlín.

Databáze je umístěná na adresách www.eu-dat.com a www.eu-dat.org a má následující strukturu:



Významnou součástí databáze je klasifikace. Tvorba klasifikace prošla velmi složitým a zdoluhavým procesem. Za její základ byla na český návrh přijata mezinárodní klasifikace ISCED⁷⁰ s evropskou modifikací zpracovanou evropským centrem profesní přípravy CEDEFOP. Tato klasifikace má tříúrovňovou hierarchii. Vzhledem ke značné obecnosti jednotlivých obsahových prvků byla v ČR zpracována její další specifikace, která ovšem poté byla podrobena připomínkování od zahraničních partnerů projektu DAT a výsledkem mnoha jednání byla klasifikace v mnohem obecnější podobě jako výsledek mnoha kompromisů. Tato výsledná kompromisní podoba klasifikace je na mnoha místech nevyvážená, často neumožňuje jednoznačné zařazování kursů, obsahuje řadu duplicit.

Ještě větším problémem než klasifikace je však u stávající mezinárodní verze DAT příliš těžkopádný mechanismus vkládání údajů o vzdělávací nabídce navíc doprovázený některými technickými nedostatky na straně centrálního německého serveru. Vlastní zaregistrování vzdělávací organizace je velmi snadné, avšak vkládání údajů o vzdělávací nabídce vyžadující stažení prostředí Java a neumožňující postupné ukládání, což při častých výpadcích centrálního serveru v Mannheimu, způsobuje ztrátu vložených dat, způsobilo, že do databáze se dostalo jen

⁷⁰ Klasifikace ISCED (International Standard Classification of Education), vyvinutá organizací UNESCO, si klade za cíl mj. zachovávat kulturní specifika při mezinárodních srovnáních cílů a obsahu vzdělávání

několik set kursů. A to i přesto, že uvedení databáze do provozu předcházelo oslovení mnoha tisíců vzdělávajících subjektů doprovázené osvětově informační kampaní úřadů práce směrem ke spolupracujícím vzdělávacím organizacím.

Česká strana původně požadovala určitou autonomii národních subsystémů v DAT, kdy by každý národní správce měl možnost příslušnou národní část z internetu stáhnout, a nainstalovat na vlastní národní server, čímž by se výše uvedeným problémům dalo předejít. Národní správce by potom také mohl databázi alespoň částečně modifikovat, resp. přizpůsobit národním potřebám, vytvořit rozhraní s jinými informačními systémy, které v dané zemi již existují, předávat databázi dalším institucím i k neinternetovému provozování apod. Stejně tak česká strana žádala, aby v klasifikaci byly společně pouze prvé tři úrovně pocházející z původní klasifikace ISCED – CEDEFOP s tím, že další úrovně už by byly vytvářeny na národních úrovních, aby odpovídaly specifikům vzdělávací nabídky těchto zemí. Německý partner jako obsahový koordinátor však na tyto požadavky nepřistoupil a proto vznikl systém s jedním centrálním serverem, s jednou společnou klasifikací a s mechanismem aktualizace, v němž má národní správce jen informačně poradenskou úlohu.

Uvedené problémy měly za následek, že DAT se nestala široce používanou národní databází dalšího profesního vzdělávání, jak bylo původním záměrem. Jasně se ukázalo, že k tomu je třeba dokonalá souhra několika faktorů – dobře a jasně strukturovaná databáze s jednoznačnou klasifikací, jednoduchý mechanismus aktualizace, fungující technické zázemí a cílená informačně osvětová kampaň. Pokud některý z těchto faktorů selže, selže i celý systém.

V současné době jsou konány práce na vzniku nové české verze DAT, která by již neměla mít výše uvedené nedostatky. Především by registrace a vkládání dat mohlo probíhat současně a bez speciálních nároků na softwarové prostředí, pracuje se na úpravě klasifikace. Před novým spuštěním systému bude muset proběhnout nové oslovení vzdělávacích organizací, ovšem nyní již zřejmě cíleně zaměřené na organizace, které se v mezinárodní verzi DAT zaregistrovaly a z technických důvodů nevložily svá data a na jiné významné vzdělávací organizace.

Jako klasifikace by pro první fázi, než by se systém ve větší míře naplnil, zřejmě sloužila prozatímní verze klasifikace sestávající se z prvních tří úrovní klasifikace ISCED – CEDEFOP rozšířená o některé prvky vycházející z českého vzdělávacího trhu (viz tabulka). Pokud by se podařilo DAT významně naplnit, došlo by k rozšíření klasifikace o čtvrtou, případně pátou úroveň, kde by již bylo možné poměrně speciální členění.

Význam jednoznačné klasifikace vyplývá i z další funkce, kterou by DAT měla mít, a sice propojení s Integrovaným systémem typových pozic (ISTP). V ISTP jsou pro každou typovou pozici definovány kvalifikační požadavky – mj. i na další profesní vzdělání. Nyní je toto propojení provedeno prostřednictvím kódů klasifikace stávající mezinárodní verze DAT, protože jiná verze není k dispozici. S přechodem na novou klasifikaci DAT ovšem bude řešena i specifikace dalšího profesního vzdělání v ISTP směrem k jednoznačnějšímu definování požadavků na další profesní vzdělání. Bez ohledu na to, že v DAT zpočátku bude jen prozatímní tříúrovňová klasifikace, budou současně probíhat práce na jejím výše zmíněném rozšíření o čtvrtou, případně pátou úroveň, kde by již bylo možné poměrně speciální členění. V cílovém stavu by pak měl fungovat přímý přístup od typové pozice v ISTP, přes požadavek na další profesní vzdělání až ke konkrétně realizovaným kursům.

Na klasifikační struktury by v budoucnu mohla navazovat obsahová kritéria pro udělování certifikací v jednotlivých oblastech dalšího profesního vzdělávání. S tím úzce souvisí formulování kvalifikačních požadavků prostřednictvím způsobilostí (kompetencí), což je další ambicí ISTP. V budoucnu by tak ISTP, DAT a systém kritérií pro certifikace mohly tvořit jeden komplexní propojený systém.

Pracovní klasifikace připravovaná pro **českou verzi** DAT:

0	Všeobecné programy	
09	Osobní rozvoj	
091		Zvládání práce (time management, práce s informacemi, efektivní učení aj.)
092		Zvládání interpersonálních situací (asertivita, komunikace, týmová práce aj.)
1	Vzdělávání	
14	Vzdělávání učitelů a nauka o vzdělávání	
141		Učitelství a vzdělávání
142		Věda o vzdělávání
2	Humanitní obory a umění	
21	Umění	
211		Výtvarná umění
212		Interpretační umění (hudba, zpěv, tanec, herectví, modelling)
213		Audio-vizuální techniky a mediální produkce
214		Design
215		Umělecká řemesla
22	Humanitní vědy	
221		Náboženství a teologie
222		Cizí jazyky a kultury
223		Mateřský jazyk
224		Historie, filozofie a související nauky
3	Sociální vědy, obchod a právo	
31	Studium společnosti a lidského chování	
311		Psychologie
312		Sociologie, antropologie
313		Společenský a kulturní zeměpis
314		Politologie, občanská výchova
315		Ekonomie, hospodářské vědy
32	Žurnalistika a informace	
321		Žurnalistika a zpravodajství
322		Knihovnictví, informace, archivnictví
34	Obchod, finance, řízení, administrativa	
341		Velkoobchod a maloobchod
342		Marketing a reklama
343		Finance, bankovníctví, pojišťovnictví
344		Účetnictví a daně
345		Management a správa
346		Sekretářské a kancelářské práce
347		Personalistika
38	Právo	

4	Matematicko-přírodovědní nauky	
42	Nauky o životě	
421		Biologie a příbuzné nauky (např. mikrobiologie, genetika, antropologie)
422		Botanika
423		Zoologie
44	Fyzika, chemie a příbuzné nauky	
441		Fyzika a příbuzné nauky (např. statika, hydromechanika, optika aj.)
442		Chemie a příbuzné nauky (např. biochemie)
443		Nauky o Zemi (např. geografie, geologie, seismologie, meteorologie aj.)
46	Matematika a statistika	
461		Matematika a aplikovaná matematika
462		Statistika
48	Informatika, správa, opravy a využití počítačů	
481		Projektování informačních systémů, programování, správa sítě, opravy PC
482		Využívání počítače v práci
5	Technika, výroba a stavebnictví	
52	Strojírenství, elektrotechnika, energetika a chemie	
521		Strojírenství a kovovýroba
522		Silnoproudá elektrotechnika a energetika
523		Elektronika a automatizace
524		Chemický průmysl
525		Výroba a opravy dopravních prostředků
54	Další průmyslová odvětví a těžba surovin	
541		Potravinářství
542		Textil, oděvy, obuv, kůže
543		Zpracování dřeva, papíru, skla, keramiky, plastů a dalších materiálů
544		Důlní průmysl a těžba
58	Architektura a stavebnictví	
581		Architektura a urbanistika
582		Stavebnictví a technická zařízení budov
6	Zemědělství a veterinářství	
62	Zemědělství, lesnictví a rybářství	
621		Rostlinná a živočišná výroba
622		Zahradnictví
623		Lesnictví
624		Rybářství
64	Veterinářství	

7	Zdravotnictví a sociální péče	
72	Zdravotnictví	
721		Medicína
722		Zdravotnické služby
723		Ošetrovatelství
724		Stomatologie
725		Zdravotnická technika
726		Terapie a rehabilitace
727		Farmacie
76	Sociální péče	
761		Péče o děti a mládež
762		Sociální práce a poradenství
8	Služby	
81	Osobní služby	
811		Hotelnictví, restauratérství a stravování
812		Cestování, turistika a volný čas
813		Sporty
814		Služby v domácnosti
815		Péče o vlasy a vzhled
84	Dopravní a poštovní služby	
841		Silniční doprava
842		Železniční doprava
843		Letecká doprava
844		Lodní doprava
845		Poštovní služby
85	Ochrana životního prostředí	
86	Bezpečnostní služby	
861		Ochrana osob a majetku
862		Ochrana bezpečnosti a zdraví při práci
863		Vojenství a obrana
9	Ostatní	

5.3.8.2. Integrovaný systém typových pozic

Integrovaný systém typových pozic ke každé typové pozici (profesi) uvádí příklady pracovních činností, kvalifikační, osobnostní, zdravotní aj. požadavky. Je propojen s klasifikací KKO V (kmenové obory vzdělání) a KZAM (katalog zaměstnání.) Systém je k nahlédnutí a připomínkování na adrese <http://www.istp.cz/>. Katalog typových pozic v současnosti obsahuje cca. 1 200 typových pozic.

5.4. Průřezové doplňující informace

5.4.1. Přehled vybraných technických pojmů

akreditace	Posouzení a formální uznání jisté skutečnosti vůči určitému standardu, zakončené vystavením certifikátu. (Terminologie v oblasti akreditace není dosud jednotná. Akreditací může být míněno i schválení kvalifikace k tomu určenou autoritou v systémech akreditace kvalifikací.)
<i>capacity building</i>	Zahrnuje budování kapacit co se týče personálního stavu, odbornosti a vztahu s cílovými skupinami; v tzv. eurojargonu zkráceně nazývané <i>capacity building</i> („Capacity building is defined as an enabling and empowering process which adds value to community development projects by strengthening the ability of organisations and individuals to reach and deliver to target groups”, <i>Gateway Europe</i> 27/1998, Welsh Development Agency, Cardiff)
implementace	<i>Implementace</i> (zavedení) předpokládá složitější uvedení v život než <i>realizace</i> ; složitost se týká především počtu a různorodých rolí zúčastněných subjektů. Typicky se <i>realizace</i> váže k projektu. Na projektu pracuje jeden nebo více subjektů, ale všechny v roli realizátorů. <i>Implementace</i> se váže k programu. Program je jedním subjektem vyhlášen, jiné subjekty posuzují předložené projekty, další projekty zajišťují finanční toky (většinou ve složitých vztazích) a ještě jiné subjekty de facto <i>naplňují</i> (realizují) program – v rámci schválených projektů vykonávají aktivity k naplnění cílů programu.

5.4.2. Přehled vybraných institucí a orgánů

(pozn.: v části stručná charakteristika jsou zpracovatelem vytučněny oblasti související s podnikovým vzděláváním)

zkratka	název	stručná charakteristika	URL
ARP	Agentura pro rozvoj podnikání	Príspevková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu. Jejím cílem je: (1) dostupnost kvalitního poradenství, informací a odborného vzdělávání pro malé a střední podniky (MSP) (2) rozvoj inovačního podnikání a inkubátorů (3) správa alternativních zdrojů financování rozvojových záměrů MSP (4) poskytování půjček v rámci programů pro MSP (5) účast MSP v Programech EU (6) analyzování podnikatelského prostředí a rozvoje MSP v ČR, včetně návrhů na jeho zdokonalování (7) spolupráce na tvorbě politiky podpory rozvoje MSP	www.arp.cz

<i>zkratka</i>	<i>název</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>URL</i>
CRR	Centrum pro regionální rozvoj	Príspevková organizace Ministerstva pro místní rozvoj. Jejím cílem je: (1) iniciovat rozvoj hospodářských aktivit v uzemí formou přímé i nepřímé podpory podnikání, (2) navrhovat opatření související s přizpůsobováním pracovní síly měnícím se tržním podmínkám, zejména pokud jde o rekvalifikace, zvyšování kvalifikace a další opatření v oblasti trhu práce, (3) spolupracovat při zpracovávání informačních a rozvojových regionálních programových dokumentu a iniciovat vznik regionálních rozvojových agentur zajišťujících úkoly k rozvoji uzemí a podílet se na jejich činnosti, (4) s cílem efektivní a soustředěné podpory problémových oblastí a odstraňování výraznějších regionálních disproporcí institucionálně a organizačně zabezpečovat programy podpory vlády ČR a programy se zahraniční podporou a koordinovat je, (5) monitorovat a vyhodnocovat účinnost rozvojových programu a kontrolovat jejich financování, (6) ověřovat reálnost připravovaných programu a vyhodnocovat je z hlediska aplikovatelnosti a ekonomické efektivity, (7) umožňovat přístup k informacím o municipálních projektech, (8) podílet se na zpřístupňování informací o regionálních akcích a spolupodílet se na jejich prezentaci, (9) zajišťovat implementaci zahraniční pomoci ČR - programu EU, (10) spolupracovat s regionálními poradenskými a informačními centry, (11) koordinovat činnost regionálních informačních kanceláří, (12) podílet se na posuzovací činnosti v návaznosti na hodnocení dosažených výsledku při aplikaci rozvojových programu (regenerace městských památkových rezervací a zón, program obnovy vesnice aj.) (13) zajišťovat vzdělávání v oblasti regionální politiky, regionálního rozvoje a evropské integrace, (14) poskytovat služby a provádět obchodní činnosti v oblasti své působnosti	www.crr.cz

<i>zkratka</i>	<i>název</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>URL</i>
NVF	Národní vzdělávací fond	Obecně prospěšná společnost, založená Ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 1994. Služby a aktivity NVF jsou financovány ze zdrojů poskytnutých Evropskou komisí (zejména prostřednictvím programu Phare), Evropskou nadací pro vzdělávání, ministerstvy a jinými orgány veřejné správy a soukromým sektorem. Posláním Národního vzdělávacího fondu je přispívat prostřednictvím podpory rozvoje lidských zdrojů k transformaci společnosti a ekonomiky a procesu integrace České republiky do Evropské unie. K jeho hlavním cílům patří: (1) rozvíjet celoživotní vzdělávání, (2) zvyšovat kvalitu a efektivnost rozvoje lidských zdrojů a (3) podporovat zaměstnanost a sociální rozvoj. Národní vzdělávací fond zabezpečuje mimo jiné činnost Národní agentury programu Leonardo da Vinci a činnost Fondu aktivních opatření trhu práce PALMIF.	www.nvf.cz
RASES	Rada vlády ČR pro sociální a ekonomickou strategii	Rada se zaměřuje na metodickou koordinaci koncepčních dokumentů, vypracování "Střednědobé koncepce sociálního a ekonomického rozvoje", která je předkládána vládě, vypracování srovnávací studie o metodách strategického plánování ve vybraných zemích EU, koordinaci studie "Sociální a ekonomické aspekty integrace České republiky do Evropské unie" a hodnocení podkladů vypracovaných v rámci "Vize rozvoje České republiky do r. 2015"	http://www.vlada.cz/1250/vrk/rady/ses/ses.il2.shtml
RHSD	Rada hospodářské a sociální dohody ČR	Tripartitní orgán na národní úrovni. Doporučení Rady v některých případech vyústí v doporučení vládě; společné závěry Rady mohou být shrnuty do Generální dohody ČR, uzavírané zpravidla na období jednoho roku. Poslední Generální dohoda byla uzavřena v roce 1994. Rada pro vlastní účely ustavila pracovní tým pro vzdělávání	http://wtd.vlada.cz/pages/rvk_r_hsd.htm

<i>zkratka</i>	<i>název</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>URL</i>
RV	Rada pro vzdělávání	Předpokládána vládním návrhem školského zákona: „Rada pro vzdělávání je orgánem, který má pomoci ministerstvu, vládě a Parlamentu ČR v řešení nejzávažnějších školsko-politických otázek. Navrhuje se, aby Rada pro vzdělávání byla ustavena jako poradní orgán vlády se širokou spoluúčastí rozhodujících sociálních partnerů s celostátní působností. Usnesení rady pro vzdělávání má pomoci školským orgánům řešit koncepční, strategické a záměry a dlouhodobé úkoly.“ (parlamentní tisk 1150/0, str. 183)	
RVEI	Rada vlády pro evropskou integraci	Rada vlády pro evropskou integraci je stálým odborným, poradním, koordinačním a iniciativním orgánem vlády v oblasti přípravy České republiky na členství v Evropské unii.	http://wtd.vlada.cz/pages/vrk_rvei.htm
RVV	Rada vlády ČR pro výzkum a vývoj	Rada vlády ČR pro výzkum a vývoj je poradním a odborným orgánem vlády České republiky v oblasti výzkumu a vývoje. Byla zřízena zákonem č. 300/1992 Sb., o státní podpoře výzkumu a vývoje, ve znění zákona č. 1/1995 Sb., kterým jsou také stanoveny její hlavní úkoly.	http://www.vlada.cz/1250/vrk/rady/rvv/rvv.il2.shtml a www.vyzkum.cz

5.4.3. Přehled vybraných dokumentů

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Alternativní přístupy k financování celoživotního vzdělávání	Coufalík, Jaromír; Goulliová, Květa	Vypracována v rámci stejnojmenného projektu OECD podle osnovy Výboru pro vzdělávání OECD. Hlavním cílem bylo popsat a analyzovat dosavadní stav a vývoj financování celoživotního učení v ČR a pokusit se navrhnout cesty ke zkvalitnění celoživotního učení.	1999	www.oecd.org (v angl. jaz.)
Bílá kniha (Národní program rozvoje vzdělávání)	Kotásek, Jiří	Vládní programový dokument, vycházející z veřejné diskuse <i>Výzva pro 10 milionů</i> a „vyjadřující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směřodátne pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu“; Bílá kniha vyjadřuje zejména pohled zevnitř školské sféry. K dalšímu profesnímu vzdělávání mj. uvádí: „Nedostatečně se u nás rozvíjí také <i>péče o rozvoj lidských zdrojů</i> , a to jak na úrovni podniků, tak na úrovni sektorů a regionů. Manažeři někdy investují ochotněji do „techniky“ než do „lidí“.“	2001	www.10milionu.cz/bila_k.html
Country monograph Česká republika (Posouzení kapacit odborného vzdělávání a služeb zaměstnanosti z hlediska realizace politiky zaměstnanosti a přípravy na ESF)	Národní observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce	Zpráva se zabývá počátečním odborným vzděláváním a dalším odborným vzděláváním. Popisuje jejich právní a koncepční rámec, zdroje, strukturu a organizaci, schopnost reagovat na požadavky trhu práce. Hodnotí schopnost služeb zaměstnanosti naplňovat cíle národní politiky zaměstnanosti.	2001	www.nvf.cz/observatory/cz/vystupy_cz.htm
Lidské zdroje v ČR	Koucký, Jan	Studie zabývající se přípravou lidských zdrojů v ČR, jejich využití (se zvláštní pozorností věnovanou problematice absolventů), vazbou vzdělávání a trhu práce (se zachycením kompetencí pracovní síly) a motivací ke vzdělávání.	1999	www.nvf.cz/publikace/index.htm

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR – krajská úroveň	Fišera, Ivan	Návrh strategického managementu rozvoje lidských zdrojů v ČR, vycházející ze Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR (viz též). Návrh popisuje mj. klíčové procesy strategického managementu rozvoje lidských zdrojů a doporučuje zřízení inspiračních databank pro strategický management rozvoje lidských zdrojů	2001	www.nvf.cz/strategie/index.htm
Na prahu změn (3. výroční zpráva o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy v letech 1999 - 2000)		Cílem výroční zprávy je informovat o situaci ve školství, o jejím vývoji v uplynulých dvou letech, o základních souvislostech vzdělávání s ekonomickým a společenským vývojem. Výroční zpráva se člení na dvě základní části. První se zabývá vzdělávací soustavou ČR, druhá se zaměřuje na základní aspekty rozvoje školství a vzdělávání z pohledu nově ustanovených krajů.	2000	www.uiv.cz (nutno zakoupit)
Národní akční plán zaměstnanosti	odbor MPSV 41	Zpracováván pro kalendářní rok. Obsahuje jak opatření střednědobá, po některých úpravách převzatá z Národního plánu zaměstnanosti, tak na ně navazující konkrétní opatření pro daný rok. Prvně jmenovaná mají dvoumístné, posledně jmenovaná třímístné číslování.	ročně	www.mpsv.cz

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Národní plán zaměstnanosti	odbor 41 MPSV	Vládní dokument, v němž jsou ve střednědobém výhledu rozpracovány základní priority zaměstnanosti. Jeho cílem bylo mj. bylo zastavit a zvrátit trend růstu nezaměstnanosti a aplikovat v ČR principy Evropské unie. Je členěn do čtyř oblastí: (1) podpora zaměstnatelnosti, (2) podpora podnikání, (3) podpora schopnosti podniků a zaměstnanců přizpůsobit se změnám a (4) podpora rovných příležitostí všech osob. Souběžně s ním přijat harmonogram realizace jeho opatření, obsahující i úkoly v oblasti reformy školského systému („Postupné provedení od školního roku 2000-2001 reformy řízení a financování školského systému, především středního a vyššího odborného školství, s cílem vytvářet prostřednictvím systému vzdělávání podmínky pro dosahování optimální rovnováhy mezi strukturou kvalifikace absolventů škol a potřebami trhu práce“, bod č. 1 harmonogramu.)	1999	www.mpsv.cz
Národní zpráva o roli sociálních partnerů v rozvoji odborného vzdělávání v České republice	Jaromír Coufalík, Jan Bucki, Jiří Valenta	Zpráva poskytuje mj. přehled o sociálním dialogu v několika důležitých oblastech odborného vzdělávání, např. ve vývoji vzdělávacích standardů a kvalifikací. Dosavadní vývoj a stav v začlenění sociálních partnerů do odborného vzdělávání se zpráva popisuje i hodnotí.	1997	www.nvf.cz/observatory/cz/vystupy_cz.htm
Priority pro českou vzdělávací politiku	Výbor pro vzdělávání OECD	Od roku 1995 se vzdělávací systém ČR stal předmětem procesu systematického hodnocení Výboru pro vzdělávání OECD, zahrnujícího zpracování podkladové a examinačnické zprávy. Publikace obsahuje analýzu obtíží, které v ČR doprovázely transformaci vzdělání, a navrhuje případné změny. Pozornost je věnována kvalitě vzdělávání, spravedlnosti v přístupu k němu, prioritám v oblasti rozvoje odborného vzdělávání, zvýšené úloze učitelů. Zpráva byla v Praze projednána v březnu 1996.	1999	www.uiv.cz (nutno zakoupit)

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů	Pelikánová, Martina (editor)	Příručka má sloužit jako inspirace ve snaze podpořit rozvoj lidských zdrojů na regionální úrovni. Nejedná se o učebnici ani vyčerpávající popis dané problematiky, nýbrž o souhrn praktických návodů a zajímavých nápadů, jak mohou jednotlivé zainteresované instituce v rámci regionu přispět ke zvýšení úrovně lidských zdrojů v České republice a jak mohou vzájemně spolupracovat a koordinovat své aktivity směřující ke společnému cíli.	2000	www.nvf.cz/publikace/index.htm
Rozvoj lidských zdrojů v podnikatelské sféře	Parish, David (editor)	Cílem projektu, jehož výstupem je uvedená příručka, byla podpora praktické aplikace nových koncepčních a strategických přístupů k rozvoji lidských zdrojů v ČR na úrovni odvětví, krajů a podnikatelských subjektů. Příručku vypracoval tým složený ze zástupců University Fontys, společnosti PricewaterhouseCoopers a irské vzdělávací organizace FÁS za podpory řady domácích odborníků. Tématem příručky je rozvoj lidských zdrojů ve firemním prostředí.	2000	www.nvf.cz/publikace/index.htm
Sektorový operační program	Birks Sinclair & Associates Ltd, DHV CR, s. r. o.	Sektorový operační program Rozvoj lidských zdrojů byl připraven na základě Konzultačního dokumentu rozvoje lidských zdrojů (zpracovaného vládou ČR ve spolupráci s Evropskou komisí), Národním plánem zaměstnanosti a Národním programem přípravy ČR na členství v EU. Sektorový operační program je přípravným programem pro budoucí účast na programech Evropského sociálního fondu. Zahrnuje vyváženou analýzu současného stavu, návrh opatření a návrh implementačního mechanismu.	1999	www.dhv.cz

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR	Fišera, Ivan	Zpracována v rámci projektu Phare v roce 2000. Zadavatelem projektu byl Národní vzdělávací fond, dodavatelem DHV CR, s. r. o., vedoucím řešitelského týmu Ivan Fišera. Studie zmapovala oblast lidských zdrojů, situaci v jednotlivých sektorech a rozkryla současný stav a bariéry rozvoje. Dále naznačila možné cesty změn, které by zaručovaly dosažení kritérií nutných v rámci integrace ČR do EU.	2000	www.nvf.cz/strategie/index.htm
Školský zákon – vládní návrh zákona o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a o změně některých zákonů	–	Vládní návrh zákona předložený Parlamentu 13. 11. 2001 a zamítnutý 25. 4. 2002; měl nahradit: – zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (viz dále), – zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, – zákon č. 306/1999 Sb., o dotacích soukromým školám, předškolním a školským zařízením, a – zákon č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních	2000	www.msmt.cz
Školský zákon (zák. č. 19/2000 Sb.)	–	Poslanecká novela zákona č. 29/1984 Sb. o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školského zákona), ve znění pozdějších předpisů, přijatá 9. 12. 1999	2000	www.mvcr.cz/sbirka/2000/
Sborník ze semináře »Úloha sociálních partnerů ve vývoji kvalifikačních standardů a ve financování odborného vzdělávání«	NVF, Observatoř pro odborné vzdělávání	Projekt realizovaný v roce 1997 za podpory Evropské vzdělávací nadace v Turíně konstatuje malou angažovanost sociálních partnerů v oblasti odborného vzdělávání a upozorňuje rovněž na nedostatečný právní a institucionální rámec odborného vzdělávání.	1998	

<i>název</i>	<i>autoři / vedoucí autorského týmu</i>	<i>stručná charakteristika</i>	<i>rok publikace</i>	<i>URL</i>
Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení	NVF	Cílem studie je analyzovat současnou situaci a vývoj vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání v České republice a porovnat tento stav s trendy v EU, zmapovat infrastrukturu vzdělávání dospělých zejména v oblasti legislativy, financování, zajišťování a hodnocení kvality, podpůrných systémů a informačního prostředí v souladu s mezinárodní perspektivou a trendy a připravit návrh na doplnění infrastruktury ve vazbě na stávající kapacity.	2001	
Zelená kniha (České vzdělání a Evropa)	Koucký, Jan	Vstupní materiál pro veřejnou diskusi <i>Výzva pro 10 milionů</i> k přípravě programového dokumentu, definujícího změny ve vzdělávacím systému, tzv. Bílé knihy (viz též).	1999	www.10milionu.cz/zel_kniha.html

5.4.4. Teorie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Vzhledem k tomu, že se v ČR dosud nevyužívají všechny současné metody vzdělávání, je mezi východiska, vůči nimž byla posuzována situace v českých podnicích, zařazen i stručný přehled teorie.

Pozn.: pokud se v následujícím textu užívá pojmu *organizace*, je to z důvodu širšího pojetí ekonomické teorie; předkládaný projekt se omezuje na *podnikové* vzdělávání

5.4.4.1. Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje pracovníků

Hlavním úkolem personální práce je co nejlépe spojit pracovníka s jeho pracovními úkoly a zajistit, aby byl schopný plnit jednak úkoly, které se týkají jeho zaměstnání a současně aby byl připraven plnit i úkoly nové. Jak organizace, tak i její pracovníci musí být flexibilní a připraveni na možné změny, což jsou vlastnosti, které dnes představují nutnou podmínku pro úspěšné podnikání a přežití organizace. Z toho vyplývá, že péče o formování flexibilních pracovníků pomocí systému vzdělávání a rozvoje je jednou z nejdůležitějších aktivit personální práce. Nestačí ale tradiční způsoby vzdělávání, jako např. doškolování nebo zácvik, ale je nutné uplatňovat stále více rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na širší znalosti, dovednosti a schopnosti, na formování osobnosti pracovníků. Taková organizace, která nabízí svým pracovníkům příležitost ke vzdělávání a rozvoji si buduje dobrou zaměstnavatelskou pověst a současně s ní i příznivější podmínky pro získávání a stabilizaci motivovaných pracovníků. Jako "vedlejší produkt" této aktivity vystupuje i posilování významu regionu, ve kterém organizace působí – vzděláváním pracovníků organizace přispívá k obecnému růstu vzdělanosti a odbornosti lokální pracovní síly, dochází k tzv. „koncentraci znalostí“, což přitahuje nejen investiční kapitál, ale přispívá i k růstu národního důchodu. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává nejdůležitější personální činností mající mimořádný strategický význam nejen pro podnik, ale i pro stát.**

5.4.4.2. Vztah podnikového vzdělávání a dalších personálních činností

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má velký vliv a vazby na efektivní provádění dalších personálních činností.

Tvorba a analýza pracovních míst je podkladem pro rozpoznání potřeby vzdělávání; vzdělávání má ale zároveň dopad na vytváření a redesign pracovních míst.

Personální plánování (plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí potřeby pracovníků). Systematické podnikové vzdělávání usnadňuje mnoho problémů spojených s plánováním pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů, s plánováním získávání a výběru pracovníků, ale i pokud jde o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

Jak již bylo jednou řečeno, existence systematického vzdělávání pracovníků zvyšuje zaměstnavatelskou atraktivitu organizace a usnadňuje tak **získávání pracovníků**. Současně ale struktura a množství pracovníků na trhu práce ovlivňuje podobu vzdělávání v organizaci.

Výběr pracovníků je také usnadněn podnikovým vzděláváním, protože je možné přijmout i takové uchazeče, kteří nesplňují zcela všechny požadavky na ně kladené a potřebné vzdělání jim umožnit. Na druhou stranu ale vhodný výběr může minimalizovat potřebu podnikového vzdělávání.

Orientace pracovníků zahrnuje zapracování a adaptaci nových pracovníků. Pokud je provedena pečlivě a důkladně, tím menší budou požadavky na vzdělávání nových pracovníků.

Hodnocení pracovníků je důležitým podkladem pro rozhodování o vzdělávání v podniku a o jeho účastnících. Vzdělávání má ale zpětně vliv na výkon pracovníků a tím i na jejich budoucí hodnocení.

Rozmísťování pracovníků má také oboustrannou vazbu na vzdělávání pracovníků. Pokud podnik systematicky ovlivňuje potenciál svých zaměstnanců, má to pozitivní vliv na jejich možné rozmísťování. Potřeba nově rozmístit pracovníky může na druhou stranu vyvolat potřebu jejich vzdělávání.

Vzdělávání ovlivňuje pozitivně výkon pracovníků a tím tedy i výši jejich výdělku. Vyšší výdělek zase naopak může motivovat pracovníka k dalšímu vzdělávání. Vzdělávání lze brát už samo o sobě jako určitou odměnu, protože zvyšuje konkurenceschopnost člověka na trhu práce, ale také jeho uspokojení z vykonané práce a sebevědomí. V neposlední řadě ovlivňuje vzdělávání pozitivně pracovní vztahy v organizaci, má vliv na postoje, chování a mezilidské vztahy pracovníků, je známkou toho, jak organizace o své zaměstnance pečuje.

5.4.4.3. Vztah vzdělávání, rozvoje pracovníků a rozvoje lidských zdrojů

Vzdělávání má úzkou vazbu na rozvoj pracovníků. **Rozvoj pracovníků** představuje další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Pracovník získává širší znalosti, dovednosti a schopnosti, než jaké potřebuje k výkonu dosavadního zaměstnání. Rozvoj pracovníka je orientován spíše na jeho kariéru, formuje více jeho pracovní potenciál než jeho kvalifikaci. Pracovníkovi se tak rozšiřuje možnost uplatnění na trhu práce v organizaci i na vnějším trhu práce. Typickými příklady rozvojových aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace apod.

Rozvoj lidských zdrojů má jiný význam než rozvoj pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, což je právě ten podstatný rozdíl od tradičního vzdělávání a rozvoje, které je zaměřeno převážně na jednotlivé pracovníky.

Organizace, která vytváří klima povzbuzující pracovníky ke vzdělávání se a rozvoji bývá označována jako **učící se organizace**.

Při formování žádoucí kvalifikace podnikové pracovní síly je však třeba vycházet ze systematického vykonávání těchto činností, jehož základem je **písemně formulovaná strategie a politika vzdělávání a rozvoje pracovníků**. Ne vždy se však organizace rozhodnou jít cestou podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků. Podle jejich postoje rozeznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

5.4.4.3.1. Organizace bez strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků

Tyto organizace se oblastí vzdělávání buď vůbec nezabývají nebo jen zcela ojediněle. Zpravidla tomu tak bývá v malých organizacích. Vzdělávání pracovníků nepatří mezi priority podniku a omezuje se na pouhé dodržování obligatorních povinností vyplývajících ze zákonných norem v oblasti zaměstnávání pracovníků - jde především o problematiku povinného doškolování pracovníků. Pro tyto organizace je neefektivnější získávat takové pracovníky, jejichž kvalifikace v podstatě odpovídá požadavkům pracovních míst. To však klade zvýšené nároky na kvalitní provádění ostatních personálních činností. Odpovědnost za další rozvoj, vč. sledování vývoje

v oboru, je zpravidla zcela přenesena na pracovníky organizace. Negativem tohoto přístupu je poškození zaměstnavatelské pověsti organizace.

5.4.4.3.2. Organizace provádějící vzdělávání, ale bez systematické koncepce

Aktivita spojené se vzděláváním v těchto organizacích vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Činnosti jsou ovšem prováděny bez hlubší návaznosti na jiné personální činnosti, proto se lze jen dohadovat o tom, zda byly prostředky vynaložené na vzdělávání ušetřeny nebo "vyhozeny oknem". Ani tento přístup nepřispívá k dobré pověsti organizace na trhu práce a nevede ani k žádoucímu formování podnikové pracovní síly, ani ke splnění základních cílů řízení lidských zdrojů - zajišťovat dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovníků a počtem a strukturou pracovních míst. V mnohém je dokonce méně přijatelnější než předchozí přístup.

5.4.4.3.3. Systematické podnikové vzdělávání

Tyto organizace považují vzdělávání a rozvoj pracovníků za jednu z nosných aktivit personální práce a věnují těmto činnostem trvalou pozornost. Tato varianta přístupu je sice ve srovnání s předchozími finančně náročnější, nicméně konečný výsledek je díky systematické práci a neustálému hledání optimálních variant vzdělávání podstatně účinnější.

5.4.4.4. Systém rozvoje pracovníků a rozvoje lidských zdrojů

Jak již bylo výše uvedeno rozvoj pracovníků se soustřeďuje spíše na rozšiřování pracovního a sociálního potenciálu člověka. **Systém rozvoje pracovníků a rozvoje lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace jako celku**, vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu. V rámci systému jsou organizací vytvářeny takové podmínky a příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání, aby bylo dosaženo obecného cíle **zabezpečit dostatečné množství kvalifikovaných a po všech stránkách připravených pracovníků, způsobilých a ochotných zastávat vedoucí funkce a obsadit pracovní místa vyžadující vykonávání náročných odborných činností**.

Nástroji tohoto systému jsou **plány výchovy pracovníků** (individuální plány kariéry pracovníků), **vzdělávací systém organizace a rozmisťování pracovníků**. Podstatnou součástí celého systému je kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojení svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry.

5.4.4.5. Systém podnikového vzdělávání pracovníků

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků můžeme zahrnout:

- orientaci
- doškolování z iniciativy podniku
- přeškolování z iniciativy podniku
- rozvoj iniciovaný podnikem

Orientace pracovníka - jejím cílem je krátká a efektivní adaptace pracovníka na organizaci, kolektiv pracovníků, práci na konkrétním pracovním místě. Pracovník získává všechny informace, které jsou potřebné aby mohl řádně vykonávat svou práci.

Doškolení - jedná se o prohlubování kvalifikace, pokračování odborného vzdělávání v tom oboru, ve kterém člověk vykonává v současné době svou práci. V některých zemích je doškolení bráno jako určité právo pracovníka a je povinností organizace doškolení svých pracovníků organizovat.

Přeškolení – směřuje k osvojení si nového povolání nových pracovních znalostí a dovedností. Přeškolení bývá označováno jako rekvalifikace. Rekvalifikace může být částečná, kdy jsou některé dovednosti minulého povolání využity v povolání novém nebo jde o rekvalifikaci plnou. Zvláštním případem rekvalifikace je profesní rekvalifikace, která se snaží o znovuzařazení těch osob, které vzhledem k současnému zdravotnímu stavu nemohou dlouhodobě vykonávat svou profesi.

5.4.4.6. Systematické vzdělávání v organizaci

Pokud má být vzdělávání v podniku efektivní, je nutné aby bylo dobře organizované a systematické. Jedná se vlastně o stále se opakující cyklus, který má čtyři základní fáze (viz Schéma 1 na následující straně):

1. identifikace potřeby vzdělávání pracovníků
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávání
4. vyhodnocování výsledků

Systematické vzdělávání pracovníků je charakteristickým znakem moderního řízení lidských zdrojů a můžeme vysledovat některé přednosti, ale i nedostatky nad nimiž ovšem přednosti převládají.

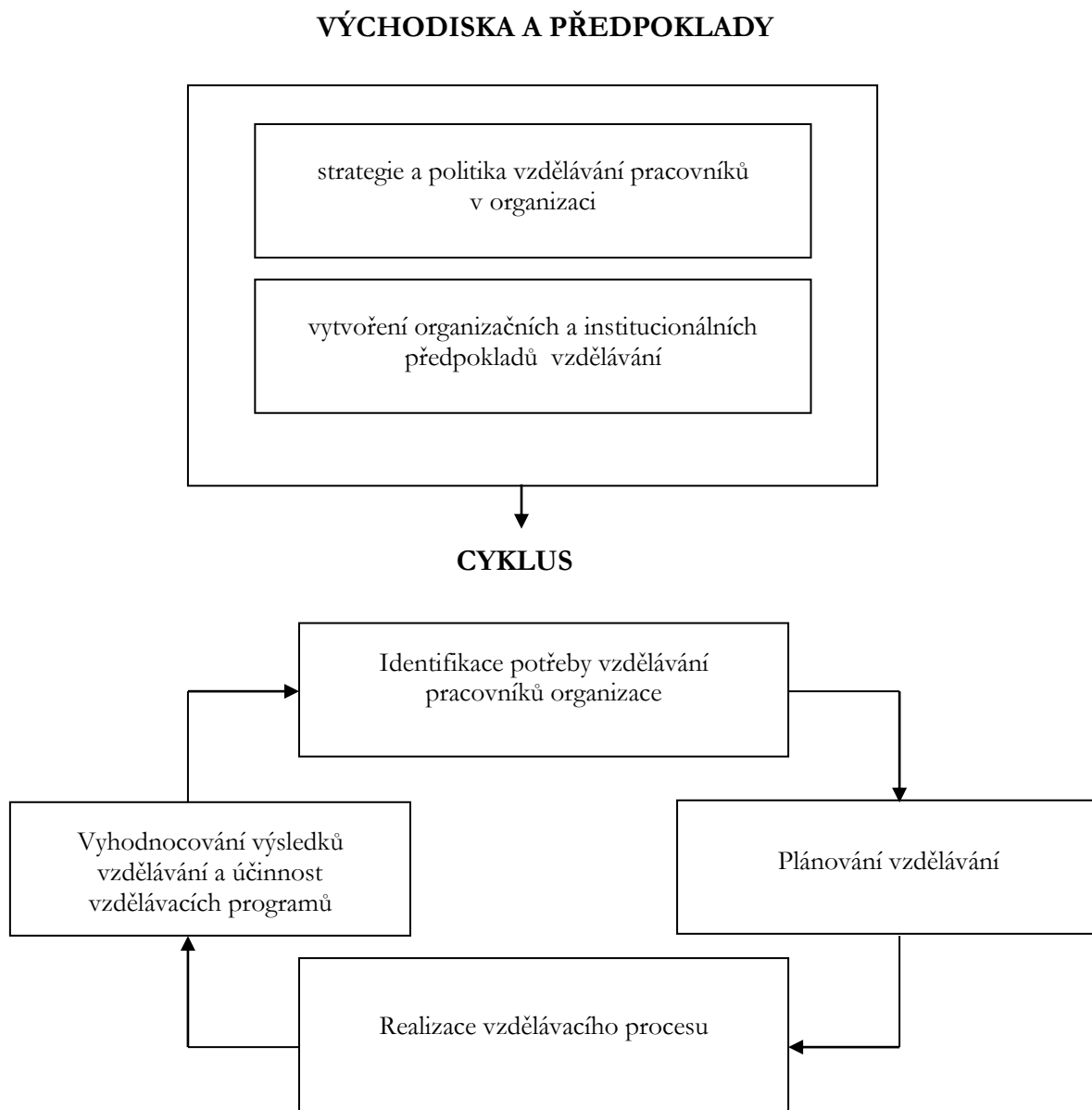
Přednosti:

1. Přispívá k zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání.
2. Zlepšuje kvalifikaci, dovednosti a znalosti pracovníků.
3. Průměrné náklady na vzdělávání jednoho pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
4. Napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce.
5. Zlepšuje mezilidské vztahy.

Nedostatky:

1. Náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků jsou vyšší.
2. Zvyšuje riziko toho, že pracovník, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.

Schéma 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci



Upraveno podle Koubek: Řízení lidských zdrojů. Management Press 1995, str. 215

5.4.4.6.1. Identifikace potřeby vzdělávání

Jedná se o relativně obtížný úkol, protože kvalifikace a vzdělání nejsou snadno měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Je obtížné stanovit přesně požadavky jednotlivých pracovních míst na kvalifikaci a vzdělání těch co by na takových místech měli pracovat a také je obtížné změřit soulad požadavků pracovního místa a pracovních schopností pracovníka. Tato fáze cyklu vzdělávání je tedy založena pouze na odhadech. Samotný pojem potřeba vzdělávání znamená jakýkoli nesoulad mezi znalostmi a dovednostmi pracovníka a tím, co organizace považuje za nutné znát nebo umět.

Organizace využívá k identifikaci potřeby vzdělávání různých druhů údajů:

1. údaje, které se týkají celé organizace (počet, struktura pracovníků, výrobní program, údaje o pracovní neschopnosti, absenci)
2. údaje, které se týkají jednotlivých pracovních míst (popis pracovních míst a jejich specifikace)
3. údaje o jednotlivých pracovnících (vzdělání, kvalifikace)
4. údaje o vnějším prostředí organizace (profesně-kvalifikační struktura pracovních zdrojů, dosavadní zkušenosti se získáváním pracovníků, aktivity jiných organizací působících na tomtéž trhu).

Všechny tyto údaje poté vstupují do procesu analýzy potřeby vzdělávání pracovníků a je možné použít některou z následujících metod:

- analýza dotazníků (informace od pracovníků)
- analýza statistických údajů
- analýza informací od vedoucích pracovníků
- výsledky porad a diskusí
- hodnocení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků

Výsledkem identifikace potřeby vzdělávání je odpověď na otázku „Kdo by měl být vzděláván“ a na otázku „V čem by měl být vzděláván“.

Již v této fázi vznikají návrhy plánů, které se později upřesňují v další fázi cyklu systematického vzdělávání.

5.4.4.6.2. Plánování vzdělávání pracovníků

Potřeba vzdělávání

Prvním krokem, který je nutné provést, je porovnat zjištěnou potřebu vzdělávání s možnostmi organizace. Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovídat na následující otázky:

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?

(Obsah)

KOMU?

(Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

JAKÝM ZPŮSOBEM?

(Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

KÝM?

(Interní či externí vzdělavatelé, organizační zabezpečení)

KDY?

(Termín, časový plán)

KDE?

(Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?

(Rozpočtová stránka plánu, vnitřní/vnější zdroje)

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?

(Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Formy a metody používané pro vzdělávání

Lidé si osvojují znalosti, dovednosti a chování při různých příležitostech. Někdy se jedná o řízené aktivity, jindy o přirozený a kontinuální proces, který je součástí běžných pracovních povinností a lidského života. **Formou vzdělávání** rozumíme druh proces, při kterém k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností dochází. Rozeznáváme následující formy vzdělávání:

1. Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti

Pod dohledem zpravidla interního vzdělavatele nebo zkušeného spolupracovníka se pracovníci učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů.

2. Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti

Pracovníci podstupují proces učení mimo své pracoviště, např. ve školících místnostech, výukových dílnách či jiných prostranstvích určených ke vzdělávání. Vzdělavatele bývají jak interní, tak externí.

3. Řízené vzdělávání mimo organizaci

Do této kategorie patří vzdělávání v rámci národního školského systému, z hlediska organizace především na úrovni středních a vysokých škol, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nejsou součástí národního školského systému (např. oborové instituty, specializované certifikační instituce, komerční vzdělávací instituce apod.) a vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Oproti předchozím dvěma formám se zpravidla jedná o dlouhodobější proces přijímání vzdělávání a zaměstnavatel zde vystupuje v roli spoluúčastníka na řízení vzdělávacího procesu, častěji však jen jako objednatel vzdělávacího programu. Hlavní odpovědnost za řízení vzdělávacího procesu leží v rukou jiných subjektů - většinou samotných vzdělávacích institucí nebo jejich zřizovatelů. Stežejní úlohou zaměstnavatele je vytvářet podmínky pro to, aby pracovníci mohli možností vzdělávání mimo organizaci efektivně využívat. Výhodou této formy vzdělávání je především vyšší motivace vzdělávaných pracovníků ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji a možnost výměny zkušeností s pracovníky z jiných organizací.

4. Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti

Má-li člověk zvládat požadavky svého okolí na pracovišti potřebuje se během práce učit neustále, tzn. i v době, kdy na něj nedohlíží vzdělavatel nebo kdy zrovna nepodstupuje školení zaměřené na konkrétní cíle. Pracovní schopnosti a pracovní chování si přirozenou cestou formuje pouhým pozorováním práce jiných, vyhledáváním informací potřebných pro plnění pracovních úkolů či samozřejmým vstupováním do pracovních vztahů. Ze strany pracovníků to však vyžaduje jistý zájem a aktivitu - musí být k takovému chování motivováni.

5. Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti

Zde vstupují do hry širší mezilidské vztahy, tj. nejen v rámci pracovního kolektivu, a sociální postavení jednotlivce v útvaru, organizaci jako celku či v jinak vymezené části organizace. Pracovník přijímá informace i v rámci jiných podnikových procesů než při vzdělávacích aktivitách nebo při práci. Zařazujeme sem jak **neformální komunikaci, podnikovou kulturu**, která zprostředkovává a posiluje chování, které je v souladu se sdílenými hodnotami v organizaci, tak formálnější procesy, jakými jsou např. hodnocení pracovníků, motivační programy nebo odměňování pracovníků.

6. Neřízené vzdělávání mimo organizaci

Vzdělávání je v dnešní době celoživotní výzvou a člověk, který se chce uplatnit na trhu práce, přebírá za svůj osobní rozvoj značný díl odpovědnosti. Stále méně a méně oborů můžeme označit za oblasti vyžadující jen specifické schopnosti a zkušenosti a i řešení běžných úkolů vyžaduje interdisciplinární přístup, kdy se poznatky, dovednosti a zkušenosti z jednoho oboru dají uplatnit i při jiných činnostech. Toto prolínání však ne

vždy vystupuje na povrch samovolně a vyžaduje aktivní hledání analogií a zkoušení jejich aplikace.

Při různých formách vzdělávání se uplatňují různé způsoby, jakými lze cílů vzdělávání dosáhnout, které nazýváme **metody vzdělávání**. Jejich přehled a základní rozdělení přináší následující subkapitola.

Metody používané na pracovišti při výkonu práce („on the job“)

Tyto metody bývají vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků. Jsou hlavně zaměřeny na osvojení si dovedností a určitého žádoucího chování. Bývají mezi ně zařazovány:

Instruktaž při výkonu práce - jedná se o nejčastěji používanou metodu. Zkušený pracovník předvádí pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi, který si tento postup osvojuje při plnění svých pracovních povinností.

Výhody: zácvik bývá rychlý, vytváří se pozitivní vztah spolupráce mezi oběma pracovníky.

Nevýhody: metoda použitelná spíše u jednodušší práce.

Coaching – jedná se o dlouhodobé instruování a pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka, které provádí nadřízený nebo určený vzdělavatel.

Výhody: vzdělávaný pracovník získává neustále informace o hodnocení své práce.

Nevýhoda: vzdělávání může být nesoustavné a rozkouskované, je také náročné na čas a schopnosti toho, kdo vzdělávání provádí.

Mentoring - pracovník, který má být vzděláván si sám vybere svého rádce (mentora). Tento rádce mu radí a pomáhá i v jeho budoucí kariéře.

Výhody: jsou stejné jako u coachingu, pracovník ale zde navíc uplatňuje vlastní iniciativu při výběru mentora, což je nový a podstatný prvek mentoringu.

Nevýhody: také jako u coachingu a navíc může nastat situace, že si pracovník vybere špatného mentora.

Counselling – jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování.

Výhody: vzdělávaný pracovník se aktivně podílí na celém procesu vzdělávání, mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba.

Nevýhody: větší časová náročnost.

Pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je sledována vzdělavatelem. Této metody se používá více u řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: pracovník je nucen k samostatnosti a může si tak vyzkoušet své schopnosti a dovednosti.

Nevýhody: možnost chyb a nesplnění úkolu, což může negativně ovlivnit sebedůvěru pracovníka.

Pracovní porady – pracovník se seznamuje s problémy, které se bezprostředně týkají jeho práce, ale i s fakty, které se týkají celé organizace.

Výhody: roste informovanost pracovníků, jde o neformální a nenásilnou metodu.

Nevýhody: pracovníci se mohou v informacích různě orientovat, a tak si i odnést různé poznatky. Většinou chybí zpětná vazba jak pracovník aplikuje poznatky ve své práci.

Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník. Tím, že mu pomáhá při plnění jeho úkolů, učí se od něj tak pracovním postupům. Postupně je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

Výhody: jde o soustavné vzdělávání, s důrazem na praktickou stránku věci.

Nevýhody: výkon vzdělavatele pravděpodobně poklesne, vzdělávaný pracovník se může také naučit některým nevhodným pracovním návykům, informace a instrukce také plynou jen z jednoho zdroje.

Rotace práce – vzdělávaný pracovník je pověřován různými úkoly postupně na různých pracovištích v organizaci. Touto metodou se vzdělávají převážně řídicí pracovníci.

Výhody: pracovník se stává flexibilnější, získává schopnost vidět problémy organizace v širším měřítku a vzájemně provázané.

Nevýhody: velmi organizačně náročné, pracovník také nemusí na každém pracovišti uspět, což může podřýt jeho sebedůvěru.

Metody používané mimo pracoviště („off the job“)

Tyto metody se používají hlavně k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Moderní přístup uplatňovaný u těchto metod klade stejný důraz na rozvoj znalostí i dovedností. Do těchto metod patří:

Přednáška – zprostředkovává teoretické znalosti a faktické informace.

Výhody: nenáročnost na podmínky, rychlý přenos informací.

Nevýhody: jednostranný tok informací, který účastník přijímá jen pasivně.

Přednáška spojená s diskusí – nevýhody obyčejné přednášky poněkud překonává právě možnost diskuse.

Výhody: během diskuse jsou účastníci podněcováni k aktivitě.

Nevýhody: tato forma přednášky vyžaduje již důkladnější přípravu

Případové studie – používají se k vzdělávání hlavně manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníci dostanou za úkol prostudovat určitý problém a navrhnout možné řešení.

Výhody: tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému.

Nevýhody: velké požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

Workshop – jde o určitou variantu případových studií. Úkoly se řeší týmově a komplexněji.

Výhody: jde o vhodný nástroj výchovy k týmové práci.

Nevýhody: velké požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

Demonstrování – tato metoda klade důraz na praktickou stránku věci a orientuje se více na dovednosti než na znalosti. Využívá počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů.

Výhody: účastníci si mohou vše vyzkoušet bez rizika, že způsobí škodu.

Nevýhody: podmínky ve vzdělávacím zařízení mohou být odlišné od podmínek na skutečném pracovišti.

Vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situace, poskytují obrovské množství informací, nabízejí využití různých testů a cvičení. Je možné průběžně hodnotit proces osvojování si dovedností a znalostí.

Výhody: tempo vzdělávání je možné přizpůsobit individuální potřebě, vzdělávání často probíhá zábavnou a názornou formou, pracovník se může vzdělávat i doma.

Nevýhody: náročnost na vybavení a na finance.

Outdoor training (adventure education) – tuto metodu je možné označit jako „učení se hrou“ a používá se převážně k vzdělávání manažerů. Ti se učí zejména tyto manažerské dovednosti: umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky, hledání optimálního řešení úkolů.

Výhody: propojení hry, sportu a procesu zdokonalování pracovních schopností manažerů. Metoda je považována za velmi efektivní.

Nevýhody: náročnost na přípravu, manažeři si často odmítají tímto způsobem „hrát“, obávají se zesměšnění.

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – jde o moderní metodu hodnocení a vzdělávání manažerů. Účastníci plní různorodé úkoly, které jsou součástí každodenní práce manažerů. Během programu se často simuluje různá hladina stresu.

Výhody: účastníci se učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem.

Nevýhody: náročnost na přípravu a na technické vybavení.

Hraní rolí (manažerské hry) – metoda se snaží aby si účastník (spíše vedoucí pracovníci) osvojil určitou sociální roli a žádoucí sociální vlastnosti. Jedná se hlavně o rozvoj praktických schopností účastníků.

Výhody: metoda učí účastníky samostatně myslet a jednat, ovládat své emoce.

Nevýhody: nutná organizační příprava, velké požadavky na vzdělavatele, podobně jako u případových studií.

Simulace – tato metoda je zaměřena převážně na praxi. Jedná se většinou o řešení běžné životní situace, která se může vyskytnout v práci vedoucích pracovníků.

Výhody: dobře se formují schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: náročnost na přípravu.

Pokud jde o použitelnost a účinnost jednotlivých metod, pak je přehledným způsobem charakterizuje následující schéma.

Schéma 2: Koncepce vzdělávání pracovníků v organizaci a jejich charakteristiky

Koncepce vzdělávání – sestávající se z následujících metod		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předávání pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti.	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Často odtržené od skutečnosti	Zkušenost z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Upraveno podle Koubek: Řízení lidských zdrojů. Management Press 1995, s. 229

O výsledném efektu vzdělávání rozhoduje výběr metod vzdělávání, ale i výběr vzdělavatelů. Co všechno má na tyto výběry vliv?

Faktory, které ovlivňují výběr metod vzdělávání

1. Cíle a míra potřeby vzdělávání
2. Profil vzdělávaných pracovníků (intelekt, znalosti, dovednosti....)
3. Profil vzdělavatelů (odborná způsobilost, pedagogické schopnosti...)
4. Jiné faktory (náročnost vzdělávání na čas, finanční náročnost....)

Faktory, které ovlivňují výběr vzdělavatelů

U interních vzdělavatelů se přihlíží k již uvedeným faktorům, které ovlivňují volbu metody vzdělávání. Při výběru externích vzdělavatelů je nutné zohlednit ještě tyto údaje:

- Poslání a strategie vzdělávací instituce (na co se specializuje, kdo ji řídí,...)
- Pověst vzdělávací instituce (jaké má výsledky, hodnocení dřívějších absolventů...)
- Záruka kvality (jakým osvědčením se vykazuje, jak se osvědčují absolventi,...)

- Nabídka vzdělávacích programů
- Vztah k zákazníkovi (dodržování slibů a závazků,...)
- Cenová politika (ceny programů, co všechno je v cenách obsaženo,...)
- Jiné skutečnosti (vhodné prostory pro vzdělávání, pomůcky,...)

5.4.4.6.3. Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání probíhá pomocí výše uvedených metod. Tato fáze však znamená zejména organizační zajištění vzdělávacích akcí, kam zařazujeme např. rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů, vyjednání podmínek se smluvními partnery, zhotovení a uzavření smluv, zajištění lokality apod.

Během samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kursy (školení) soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Každý ukončený kurs by se měl evidovat, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.

5.4.4.6.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Možnosti hodnocení

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je poměrně obtížný krok. Jak již bylo jednou řečeno, vzdělání a kvalifikace jsou kvalitativní charakteristiky a jako takové je lze velmi těžko kvantifikovat, často jen pomocí odhadů a spekulací. Existuje tady velká řada jak kritérií a postupů vyhodnocování. Je možné hodnotit:

- samotný program vzdělávání

Jako poměrně složité se jeví monitorování vzdělávacího procesu a programu a hodnocení práce vzdělavatelů. Pokud hodnocení provádí jako pozorovatelé odborníci, mají většinou sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod, které sami upřednostňují. Pokud hodnotí sami účastníci vzdělávání, lze dostat také značně subjektivní pohled. Účastníci často hodnotí více kladně ty metody, které od nich vyžadují méně úsilí a aktivní účasti.

- cíle vzdělávacího programu

Je možné porovnat výsledky vstupních testů účastníků s jejich testy po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob není ovšem bez problémů. Je obtížné sestavit dva rovnocenné testy, z nichž jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny momentálním stavem testovaného, ale i okolnostmi, za nichž testování probíhá.

Problémem je i kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Jak například vzrostla produktivita práce, vzrostly prodeje, poklesly náklady apod. Složité je také měřit změnu chování, která by měla být výsledkem procesu vzdělávání. Určitě záleží na charakteru práce, pokud jde o plnění relativně jednoduchých úkolů, tak se efekt vzdělávání může projevit výrazněji než naopak u kvalifikovanější práce, kde se efekt často projevuje postupně a v nepatrných zlepšeních.

Důležitou otázkou je také rozhodnout kdy zkoumat efektivnost vzdělávání. Jestli ihned po ukončení procesu nebo až s určitým časovým odstupem.

Současným celosvětovým trendem je stále více uplatňovat spíše neformální metody hodnocení procesu vzdělávání, které jsou založené na informacích přímo od účastníků vzdělávání nebo od vedoucích pracovníků. Je nutná ale důrazná osvěta těchto osob, aby se pokud možno oprostili od subjektivních hodnocení a zkreslování, i když se nemusí jednat o jejich záměr.

Balanced Scorecard

Problematika vzdělávání souvisí úzce s vyhodnocováním výkonnosti podniku. Je důležité zjistit, jestli bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, jestli se pozitivně odrazilo na výkonu celé organizace. K tomuto vyhodnocování potřebuje podnik různé nástroje, aby mohl posoudit všechny aspekty, vyplývající z jeho činnosti. Jednou z metod možného vyhodnocování je metoda Balanced Scorecard. Je to systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, které jsou ve formě souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti. Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulé výkonnosti organizace, ale zároveň je doplňuje o měřítka nefinanční, která jsou rozhodující pro budoucí výkonnost podniku.

Balanced Scorecard sleduje výkonnost podniku ze čtyř vyvážených perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních podnikových procesů a o perspektivu učení se a růstu. Tato metoda umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale také jak je podnik schopný zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, způsobů práce, aby se zvyšovala výkonnost podniku.

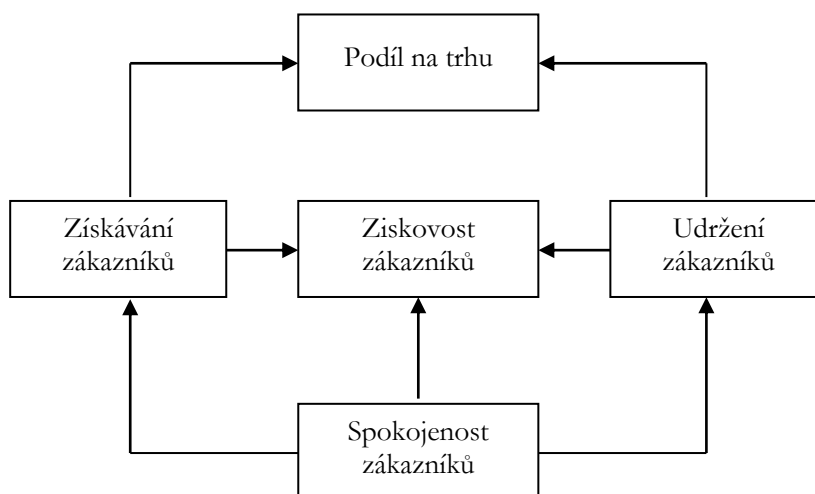
Finanční perspektiva

Finanční cíle podniku jsou obvykle ziskovost, růsty prodeje, návratnost aktiv, zvyšování obratu, tvorba cash-flow aj. V jednotlivých fázích životního cyklu podniku se ale cíle podniku mohou podstatně lišit. Podnik ve fázi růstu bude usilovat především o růst obratu a o míru růstu prodeje, bude se orientovat na investice s dlouhou dobou návratnosti. Ve fázi udržení jsou finanční cíle zaměřeny hlavně na ziskovost a je možné použít jako měřítka tohoto cíle např. návratnost investic, přidaná hodnota, výnosnost vloženého kapitálu. Fáze zralosti znamená pro podnik situaci, kdy již neprovádí rozsáhlé investice a hlavním cílem je co největší příliv hotovosti. Nová investice v této fázi musí mít okamžitou a zaručenou návratnost. Použitelným měřítkem dosažení cílů může být provozní cash flow. Finanční cíle podniku jsou určitým centrem, kam by měly směřovat vzájemně propojené cíle a měřítka ostatních perspektiv, BSC by neměla být skupina izolovaných či dokonce protichůdných cílů.

Zákaznická perspektiva

Pro každý podnik je důležité provést segmentaci trhu a určit si zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat. Podniková strategie je potom definována těmi segmenty, které byly zvoleny za cílové a podnik stanoví pro tyto cílové segmenty jejich cíle a měřítka. Tato měřítka je možné rozdělit na všeobecná, jako je např. spokojenost zákazníků, podíl na trhu, udržení, ziskovost zákazníků, získání nových zákazníků. Druhá skupina měřítek by měla odpovědět na otázku, co je potřeba udělat, aby podnik dokázal získat zákazníky nové, aby jeho zákazníci byli spokojeni a aby si je uměl udržet. Tato skupina měřítek bývá označována jako měřítka hybných sil. Například pro základní měřítko jakým je spokojenost zákazníka jsou měřítka hybných sil čas, kvalita a cena.

Základní skupinu měřítek je možné zobrazit jako řetězec příčinných souvislostí.



Hodnotová výhoda	=	Vlastnosti výrobků/služeb	+	Image	+	Vztahy se zákazníky
---------------------	---	------------------------------	---	-------	---	---------------------

Jedním z cílů většiny podniků je budování spokojenosti a loajality zákazníků. Možnými nástroji, jak těchto cílů dosáhnout jsou vlastnosti výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníky, ale image a pověst podniku. Tyto nástroje bývají označovány jako hodnotové výhody zákazníka. Podnik by měl znát své zákazníky v jednotlivých cílových segmentech a měl by vědět, co na výrobcích nebo službách oceňují. Podle toho potom také volit určitou hodnotovou výhodu

Perspektiva interních procesů

Měřítko a cíle pro tuto perspektivu se obvykle vyvíjejí ve chvíli, kdy jsou určena měřítka a cíle finanční a zákaznické perspektivy. Každý podnik má svou skupinu interních podnikových procesů, které slouží k dosahování finančních výsledků. Tři základní procesy se ale většinou vyskytují u všech. Jedná se o:

- inovační proces
- provozní proces
- poprodejní servis

V rámci inovačního procesu se nejprve identifikují ty segmenty trhu, které chce podnik pokrýt svými výrobky a posléze se vyvinou takové výrobky a služby, které tyto segmenty uspokojí. Inovační proces některé podniky označují jako podpůrný, jedná se ale o základní prvek procesu vytváření hodnoty. Zavedení inovačních procesů je také jedním z rozdílů mezi tradičními přístupy měření výkonnosti a přístupem BSC.

Pokud jsou již výrobky nebo služby vytvořeny a dodány zákazníkům, tak nastupuje proces provozní. Podnik musí znát výši nákladů, čas, jakost a výkonnost, aby mohl dodávat zákazníkům co nejlepší výrobky. Podnikové systémy měření výkonnosti se v minulosti zaměřovaly hlavně na

tento proces, důraz se kladl na bezporuchový provoz a na snižování nákladů. Jednalo se opět o tradiční přístup měření výkonnosti a cílem bylo zlepšování již existujících procesů, které v podniku probíhají. Balanced Scorecard se snaží oproti tomu odhalit procesy nové, takové, ve kterých musí podnik dosahovat výborných výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil zákazníka. Může se jednat např. o zavedení procesu jak předvídat potřeby zákazníků. Poprodejní servis se zabývá službou zákazníkovi po prvotním prodeji výrobku či služby, je také důležitý, protože umožňuje odhalit nedostatky, které se mohou objevit po dodání výrobku nebo služby zákazníkům.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se zabývá základními zdroji, kterými jsou lidé, systémy a podnikové procesy, do nichž je nutné stále investovat pro budoucnost, aby podnik dosahoval dlouhodobého růstu. Je nutné investovat tedy nejenom do nových produktů, zařízení nebo výzkumu, ale i do této podnikové infrastruktury. Dosažení cílů v této perspektivě umožní dosáhnout cíle i v ostatních třech perspektivách. Za klíčová měřítka pro tuto perspektivu můžeme považovat spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivitu zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je možné měřit pomocí dotazníků, dotazník se může týkat např. celkové spokojenosti s podnikem, přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, stupně podpory od nadřízených atd. V rámci jednoho podniku lze zjišťovat spokojenost zaměstnanců podle divizí, oddělení, míst a vedoucích pracovníků. Měřítkem udržení zaměstnanců bývá procento obrátu klíčových zaměstnanců. Produktivita zaměstnanců se měří nejčastěji pomocí zisku na zaměstnance. Pro podnik je důležité určit hybné síly pro tuto perspektivu. Ty se většinou odvíjejí od rekvalifikace zaměstnanců, schopností informačního systému, delegování pravomocí, motivace a angažovanosti zaměstnanců. Perspektivy finanční, zákaznická a interních procesů většinou odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a tím, co je třeba, aby došlo k růstu výkonnosti podniku. Podnik tedy často musí začít investovat právě do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšit informační technologie, zdokonalit podnikové postupy.

Metoda BSC ale není jen soustavou finančních a nefinančních měřítek, rozdělených do čtyř perspektiv. Všechna tato měřítka by neměla být izolována, ale naopak vzájemně propojena a měla by vypovídat o hlavní strategii podniku. Není nejdůležitějším cílem této metody získat jen nový systém měření podnikové výkonnosti, ale vytvořit pomocí metody BSC nový manažerský systém, který by umožnil podniku zaměřit se na strategii, která zajistí dlouhodobý růst a udržení konkurenceschopnosti podniku.