

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**ANALÝZA ČINNOSTÍ VZDĚLÁVACÍ
A REKVALIFIKAČNÍ AGENTURY N+N s. r. o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR: Pavlína Nováková

VEDOUCÍ BAK. PRÁCE: Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph. D.

2006

**UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**ANALYSIS OF ACTIVITIES OF EDUCATIONAL
AND RETRAINING AGENCY N+N Ltd.**

BACHELOR WORK

AUTHOR: Pavlína Nováková

SUPERVISOR: Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph. D.

2006

Zadání práce

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60, odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 5. 2006

Pavλίna Nováková

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph. D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování bakalářské práce.

Dále chci jmenovitě poděkovat paní Mgr. Olze Novákové, spolumajitelce Agentury N+N s. r. o., a Janě Novákové za poskytnutí interních informací a za ochotu, se kterou přistupovaly ke všem mým dotazům.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávání dospělých v České republice a následně analýzou činností vzdělávací a rekvalifikační Agentury N+N s. r. o. Úvodem jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou, např. vzdělávání, vzdělávání dospělých a vzdělávací proces.

Cílem bakalářské práce je vymežit problematiku vzdělávání dospělých v České republice a možnosti rozvoje tohoto typu vzdělávání a komparovat zjištěné poznatky s praxí Agentury N+N s. r. o.

ABSTRACT

This bachelor work deals with a further education analysis in the Czech Republic and consequently in an analysis of activities of education and retraining Agency N+N Ltd. At the beginning basic terms connected with the subject are explained, eg. education, further education and educational process.

The aim of this bachelor work is to determine further education problems and possibilities of its development and to compare the knowledge gained by work experience of Agency N+N Ltd.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	10
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	11
ÚVOD	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČR A JEHO VÝVOJ	13
1.1 VYMEZENÍ DEFINICE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	13
1.2 VZDĚLÁVACÍ PROCES	14
1.3 VÝVOJ ČESKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	15
1.3.1 <i>Období 19. století</i>	15
1.3.2 <i>Období po roce 1918</i>	16
1.3.3 <i>Období 1948 - 1989</i>	16
1.4 ROLE STÁTU VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	16
1.4.1 <i>Subjekty vzdělávací politiky</i>	17
1.4.2 <i>Aktivní politika státu</i>	17
1.4.3 <i>Financování ze strany státu</i>	18
2 SOUČASNÁ SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	19
2.1 LEGISLATIVA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	20
2.1.1 <i>Akreditace MŠMT</i>	21
2.1.2 <i>Akreditované programy v Pardubickém kraji</i>	22
2.2 DALŠÍ AKTIVITY PARDUBICKÉHO KRAJE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	23
2.2.1 <i>Program rozvoje Pardubického kraje</i>	23
2.2.1.1 <i>Operační program Rozvoj lidských zdrojů</i>	23
2.2.1.2 <i>Výzvy Pardubického kraje</i>	25
2.2.2 <i>Týden vzdělávání v Pardubickém kraji</i>	26
2.2.2.1 <i>Průběh týdne vzdělávání</i>	26
2.2.2.2 <i>Vyhodnocení vzdělávací akce</i>	28
3 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍ A REKVALIFIKAČNÍ AGENTURY N+N S. R. O.....	29
3.1 HISTORIE A SOUČASNOST AGENTURY N+N S. R. O.	29
3.1.1 <i>Management Agentury</i>	31
3.1.2 <i>Předmět činnosti</i>	32
3.1.2.1 <i>Poradenství</i>	33
3.1.2.2 <i>Rekvalifikační vzdělávání</i>	33
3.1.3 <i>Cíle a marketingové principy Agentury</i>	34
3.2 OSOBNOST LEKTORA	35

3.2.1	<i>Zásady efektivního vystupování lektora</i>	35
3.2.2	<i>Funkce lektora ve vzdělávacím procesu</i>	36
3.2.3	<i>Lektoři Agentury N+N s. r. o.</i>	38
3.3	SWOT ANALÝZA AGENTURY	40
3.3.1	<i>Vnější prostředí agentury</i>	40
3.3.2	<i>Vnitřní prostředí agentury</i>	43
3.3.3	<i>Maticе SWOT</i>	44
3.3.4	<i>Závěr</i>	46
4	VZDĚLÁVACÍ A REKVALIFIKAČNÍ PROGRAMY AGENTURY N+N S. R. O.	47
4.1	CÍLOVÁ SKUPINA ÚČASTNÍKŮ KURZŮ	47
4.2	PROGRAMY AGENTURY N+N S. R. O.	48
4.2.1	<i>Rekvalifikační kurz Pracovník pro obchod a služby</i>	48
4.2.2	<i>Rekvalifikační kurz Poradce pro Evropské fondy</i>	49
4.2.3	<i>Program skupinového a individuálního poradenství</i>	49
4.2.4	<i>Rekvalifikační kurz Pracovník pro neziskový sektor</i>	50
4.2.5	<i>Rekvalifikační kurz administrativního a marketingového minima</i>	50
4.2.6	<i>Rekvalifikační kurz Personální a organizační pracovník</i>	50
4.3	METODY VÝUKY	51
4.3.1	<i>Metody empirické</i>	51
4.3.2	<i>Metody hypotetické</i>	51
4.3.3	<i>Metody diskusní</i>	51
4.3.4	<i>Metody operační</i>	52
4.4	STATISTICKÁ DATA O KURZECH	52
4.5	VYBRANÝ PROJEKT AGENTURY N+N S. R. O.	53
4.5.1	<i>Charakteristika projektu</i>	53
4.5.2	<i>Cíle projektu</i>	54
4.5.3	<i>Partneři projektu</i>	55
4.5.4	<i>Realizace projektu</i>	56
4.5.5	<i>Hodnocení a očekávaný přínos projektu</i>	58
5	ZÁVĚR	59
	SEZNAM LITERATURY	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cit.	citováno
č.	číslo
ČR	Česká republika
ESF	Evropský strukturální fond
EU	Evropská unie
event.	eventuelně
FO	fyzická osoba
ISCED	International Standard Classification of Education
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
odst.	odstavec
OPPP	Operační program průmyslu a podnikání
OP RLZ	Operační program rozvoje lidských zdrojů
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PC	osobní počítač
PO	právnícká osoba
popř.	popřípadě
resp.	respektive
RLZ	rozvoj lidských zdrojů
SROP	Společný rozvojový operační program
str.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ÚP	úřad práce
vč.	včetně

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Funkce vzdělávání ve společnosti	13
Tabulka č. 2: Základní údaje o Agentuře N+N s. r. o.	30
Tabulka č. 3: Identifikace příležitostí a hrozeb Agentury N+N s. r. o.	42
Tabulka č. 4: Identifikace slabých a silných stránek Agentury N+N s. r. o.	44
Tabulka č. 5: Matice SWOT	45
Tabulka č. 6: Identifikace operačního programu a výzvy	53
Tabulka č. 7: Identifikace projektu	53
Tabulka č. 8: Harmonogram realizace projektu	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet akreditovaných programů v Pardubickém kraji	22
Graf č. 2: Věkové kategorie účastníků	27
Graf č. 3: Kategorie osob z hlediska zaměstnanosti	27
Graf č. 4: Počet lektorů Agentury N+N s. r. o.	38
Graf č. 5: Pracovní zatížení připadající na jednoho lektora Agentury N+N s. r. o.	39
Graf č. 6: Počet realizovaných kurzů za I. a II. pololetí	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Operační program Rozvoj lidských zdrojů	24
Obrázek č. 2: Základní činnosti manažera	31
Obrázek č. 3: Funkce lektora ve vzdělávacím procesu	37

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou vzdělávání dospělých v České republice a následně analýzou činností vzdělávací a rekvalifikační Agentury N+N s. r. o. Cílem práce je vymezit problematiku vzdělávání dospělých v České republice a možnosti jeho rozvoje a komparovat zjištěné poznatky s praxí.

V úvodu je nezbytně nutné objasnit pojmy jako je vzdělávání, vzdělávání dospělých, vzdělávací proces a jiné. Dále stručně charakterizují vývoj vzdělávání dospělých v České republice a zamýšlím se nad tím, jakým způsobem, a zda vůbec, by měl stát zasahovat v této oblasti, a to nejenom z hlediska legislativy, ale i z hlediska finančních zdrojů. Pozornost je zaměřena především na Pardubický kraj, protože Agentura N+N s. r. o. patří mezi vzdělávací instituce se sídlem v Pardubickém kraji.

Rozsáhlejší část bakalářské práce je již plně zaměřena na činnost Agentury N+N s. r. o. Dílčím cílem práce je přiblížit její podnikatelskou aktivitu a s ní související možnosti takovéto malé vzdělávací instituce. Nejprve je krátce popsán její vznik, a poté jsou rozebrány další důležité skutečnosti, které poskytují bližší informace o předmětu a cílech podnikání Agentury N+N s. r. o. Je zdůrazněna také důležitost osobnosti pracovníků a lektorů Agentury, neboť tito lidé jsou v neustálém styku s veřejností, s podnikatelskými subjekty a s veřejnou správou (úřady práce, krajské či obecní úřady, živnostenský úřad, ministerstva aj.). Navazují mnoho pracovních kontaktů s lidmi, které potom ovlivňují výsledek vynaložené podnikatelské aktivity.

Základním existenčním předpokladem každé vzdělávací instituce je kvalita nabídky vzdělávacích programů, proto i v této práci jsou nabízené programy Agentury uvedeny. Liší se podle cílových skupin posluchačů, podle metod výuky, rozsahu a samozřejmě i finanční náročnosti. Pro přiblížení představy o tom, jak takový projekt vypadá, byl vybrán a podrobněji rozebrán konkrétní vzdělávací projekt, na jehož přípravě, a nyní i realizaci, Agentura N+N s. r. o. aktivně spolupracuje se svými partnery s cílem pracovní se zapojit do podpory aktivní politiky zaměstnanosti v Pardubickém kraji.

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČR A JEHO VÝVOJ

Vzdělávání dospělých lze považovat za disciplínu, která zahrnuje aspekty pedagogické, sociologické, psychologické, ekonomické, politické, právní i etické. Plné pochopení této disciplíny vyžaduje systémový přístup. Má-li být výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem úspěšná, je nutné respektovat jeho zvláštnosti a podporovat silné stránky jeho osobnosti.

1.1 Vymezení definice vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace. Tento pojem je složen ze dvou samostatných pojmů: vzdělávání a dospělý.

Vzdělávání je chápáno jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování, aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů“¹. Každé vzdělávání má ve společnosti určité funkce.

Tabulka č. 1: Funkce vzdělávání ve společnosti

Kvalifikační	<input type="checkbox"/> schopnost psát, počítat, získávání znalostí, kvalifikace atd. <input type="checkbox"/> dochvilnost, pořádkumilovnost píle, motivace, aspirace atd.
Selekční	<input type="checkbox"/> přidělení různých vzdělávacích drah
Alokační	<input type="checkbox"/> přidělení povolání
Integrační	<input type="checkbox"/> obsah, témata, metody vyučování <input type="checkbox"/> skryté kurikulum, atmosféra, komunikace
Přenos kultury	<input type="checkbox"/> tradování kultury <input type="checkbox"/> rozvoj kultury

Zdroj: Beneš, M. Andragogika – teoretické základy.

Vzdělávání dospělých lze tedy charakterizovat jednak jako vzdělávací proces, jednak jako vzdělávací systém institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.

¹ PALÁN, Z. Lidské zdroje. – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 237.

Vymezení celého pojmu vzdělávání dospělých je přesto dosti nejednoznačné. Problematický je totiž i sám pojem „dospělý“. V definici UNESCO se dospělými rozumí „osoby považované za dospělé společnosti k níž patří“, přičemž interpretace tohoto pojmu se společnost od společnosti liší. Všeobecně rozšířen zatím není ani pojem andragogika. Veřejnost, laická a mnohdy ani ta odborná, tento pojem prozatím příliš nezná. V České republice (dále jen ČR) vedlo po roce 1989 k jeho zavedení hlavně rozhodnutí akreditační komise Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), která potvrzuje systém studijních, doktorandských a habilitačních oborů na vysokých školách.

Andragogika je [2]:

- vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých;
- studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.

1.2 Vzdělávací proces

Člověk, i dospělý, se vždy učil, protože musel reagovat nejenom na své vlastní vývojové změny, ale i na měnící se společenské situace. Největší nutnost učení vzniká převážně v období nějakých společenských změn či krizí. Vzdělávací proces je ve většině definic označován jako institucionalizovaný a organizovaný proces, tzn. že se vzdělávání dospělých nevztahuje na veškeré učení, ale pouze na učení systematické, plánované a cílevědomé.

Vzdělávání dospělých se šíří po celém světě. V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se začala upřednostňovat již dávno vyslovená myšlenka, že vzdělávání je proces, který doprovází člověka po celý jeho život, a že každý dosažený stupeň vzdělání je jen předběžný. Člověk by měl mít možnost se po celý život zdokonalovat a zároveň by měl mít povinnost to činit, protože mu jinak hrozí nezvládnutí rychle se měnících podmínek vlastního života. V tomto smyslu definují vzdělávání dospělých např. Doporučení pro další rozvoj vzdělávání dospělých, která byla přijata v roce 1976 na Generální konferenci organizace UNESCO v Nairobi. O dva roky později se tato organizace zavázala k postupnému zavádění Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání (ISCED). Jedná se o závazný dokument vypracovaný ve Spojených státech amerických, který stanoví postup při vykazování statistických údajů o vzdělávacích programech, především sjednocuje a zatřídí podklady vzhledem k odlišnosti národní terminologie a rozličnosti vzdělávacích systémů.

Vzdělávací proces je tvořen třemi základními částmi: fází přípravy, samostatným vyučovacím procesem a v neposlední řadě výsledkem procesu vzdělávání

Tento proces [3]:

- znamená zvyšování dosaženého stupně formálního vzdělání získaného na základních, středních, odborných a vysokých školách, nebo slouží jako cesta k jeho získání pro osoby, které se nemohly z nějakého důvodu vzdělávání účastnit;
- slouží rozvoji lidských schopností, obohacení znalostí, zvýšení nebo změně kvalifikace, změně postojů a názorů;
- je zaměřen na rozvoj osobnosti, na zajištění participace¹ osobnosti a vyváženém sociálním, kulturním a ekonomickém rozvoji (občanské zodpovědnosti);
- je součástí celoživotního učení a vzdělávání.

1.3 Vývoj českého vzdělávání dospělých

České vzdělávání se formovalo v těsné souvislosti s evropským kulturním vývojem. Má ovšem své zvláštní rysy, které jsou zřetelné právě ve vzdělávání dospělých. Jeho vývoj v českých zemích značně ovlivnilo národní obrození, postupný rozpad feudálních vztahů, vznik měšťanstva, proletariátu a rozvoj české inteligence. Původními nositeli lidové osvěty byli zejména vlastenečtí učitelé a kněží, význačné osobnosti z oblasti kultury a vědy, politici, dále instituce jako knihovny, nedělní školy, ochotnické divadelní, pěvecké a hudební spolky.

1.3.1 Období 19. století

V 19. století bylo vzdělávání dospělých podpořeno rozmachem průmyslu, obchodu i tendencemi národního osamostatnění. Bylo spojeno s mohutným obrozeneckým proudem, jehož cílem byla snaha o obrodu a upevňování českého jazyka a o rozvoj národní vědy a kultury. Roku 1830 byla založena Matice česká. V druhé polovině 19. století se rozmáhal rozmanitý spolkový život – založení Umělecké besedy, Spolku pro veřejné populární přednášky Osvěta, tisk lidových kalendářů, almanachů a ročenek. Vzdělávací aktivity se rozvíjely i v rámci tělovýchovných hnutí (Sokol, katolický Orel, Svaz dělnických tělocvičných jednot československých), Klubu českých turistů či České společnosti pro veřejné zdravotnictví.

¹ Společné sdílení souboru základních hodnot a kultury společnosti, event. podnikové kultury. Jde především o morální hodnoty týkající se základních mezilidských vztahů, společné sdílení jazyka a jiných komunikačních prostředků vžitých v dané společnosti, sdílení základních technik mezilidského styku, sdílení obecně přijatého vztahu k přírodě, k lidem, ke společnosti, ke světu, sdílení okruhu činností, jimiž lidé v dané společnosti upokojují své základní potřeby atd. [4]

1.3.2 Období po roce 1918

Období po I. světové válce je v oblasti vzdělávání dospělých ovlivněno především prvním legislativním aktem – zákonem č. 67, o organizaci lidových kurzů občanské výchovy, ze dne 7. února 1919. Poprvé se tedy objevila význačnější legislativní a finanční podpora ze strany oficiálních orgánů. Tento zákon podnítl široký rozvoj občanského vzdělávání. Byly zakládány lidové školy a vyšší školy lidové poskytující převážně všeobecné vzdělávací činnosti, rekvalifikace nezaměstnaných aj. Měly většinou charitativní charakter a často znamenaly druhou vzdělávací cestu pro sociálně slabé.

Meziválečný vývoj byl také poznamenán rozvojem podnikového vzdělávání. Mezi nepropracovanější a nejkompexnější patřil Baťův systém, který první pochopil možnosti vzdělávání a význam kvalifikovanosti při zvyšování produktivity práce. Jeho školy práce našly řadu pokračovatelů i po skončení II. světové války. Přetrval v nich onen důraz, který byl na další odborné vzdělávání a přípravu kladen.

1.3.3 Období 1948 - 1989

Po roce 1948 byla celá oblast vzdělávání dospělých podřízena zájmům Komunistické strany československé. Pro zajištění celostátní koordinace byla již roku 1963 ustavena Ústřední komise pro vzdělávání pracujících při Ministerstvu školství a kultury. O tři roky později bylo vydáno usnesení vlády o podnikovém vzdělávání, na jehož základě vznikaly tři základní typy institucí pro vzdělávání pracujících: závodní školy, podnikové technické školy a podnikové instituty. V roce 1972 byla založena Česká komise pro vzdělávání dospělých.

Vzdělávací politika se stala středem společenské diskuse. Prvně se začala vyslovovat myšlenka, že vzdělávání je proces, který doprovází člověka po celý jeho život. Vzdělávání dospělých se začalo považovat za samostatný a rovnocenný subsystém vzdělávacího systému.

1.4 Role státu ve vzdělávání dospělých

Postoj státu ke vzdělávání dospělých se mění v závislosti na ekonomickém a sociálním zřízení, na historických okolnostech i na aktuální politice. Vzdělávací politika každého státu v sobě zahrnuje principy, priority a metody rozhodování vztahující se k uplatňování společenského vlivu na vzdělávání. Toto rozhodování se týká stanovení strategických záměrů rozvoje vzdělávání, legislativního rámce činnosti vzdělávacích a vzdělávaných subjektů a způsobů jejich kontroly. Vzdělávání dospělých je součástí státní politiky, ale v žádném případě není její prioritou. Stát ve vzdělávání vystupuje pouze jako partner, nikoli jako regulátor.

1.4.1 Subjekty vzdělávací politiky

Subjekty vzdělávací politiky mají vždy společný cíl – poskytovat vzdělávání. Lze je charakterizovat jako pluralitní soubor vzdělávacích zařízení či institucí, které mohou být ziskové i neziskové, školské i mimoškolské, státní i soukromé. Mohou se zabývat vzděláváním různých stupňů, v různých formách a s různou působností.

Subjekty vzdělávací politiky:

- a) veřejnost - daňový poplatníci a jimi zvolení zástupci v ústavních a samosprávních sborech (v širším slova smyslu) a dále žáci, studenti, resp. dospělý účastníci vzdělávacích aktivit (v užším slova smyslu);
- b) stát – orgány státní správy na jednotlivých úrovních;
- c) zaměstnavatelé v nestátních a státních organizacích a institucích;
- d) zájmové a profesní organizace a sdružení občanů.

1.4.2 Aktivní politika státu

Ke vzdělávání dospělých zaujaly vlády většiny zemí aktivní postoj. Úloha státu by měla být adaptivní a měla by odrážet měnící se potřeby uvnitř státu, které se liší podle stupně ekonomického a institucionálního rozvoje daného státu. Aby vláda dobře rozuměla této problematice, je nezbytné vypracovat pečlivou analýzu, zaměřenou zejména na otázku slabých a silných stránek trhu, kapacity vzdělávacích institucí a na otázky sociální spravedlnosti.

Aktivní úloha státu ve vzdělávání dospělých zahrnuje tři široké, vzájemně odlišné, okruhy činnosti [7]:

1. Poskytování podpůrných služeb

Tato etapa je důležitá ve všech stupních rozvoje společnosti. Vláda může vytvářet příznivé klima pro vzdělávání, podporovat spolupráci mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a vládou, zvyšovat přitažlivost profesní kariéry a vzdělávání. Může rovněž plnit regulační funkce orientované na kvalitu a rozvoj vzdělávání (např. nezávislé zkoušky, certifikace, výzkum), podporovat vzdělávání v podnicích poskytováním know-how a poradenských služeb, shromažďovat a šířit důležité informace či poskytovat dotace.

2. Poskytování vzdělávání dospělých

Mezi nejdůležitější poskytovatele dalšího vzdělávání v České republice patří především komerční organizace, vzdělávací firmy, zaměstnavatelé, výrobci, dodavatelé, neziskové organizace, odbory, vysoké a střední školy.

3. Financování vzdělávání dospělých

Stát může vzdělávání dospělých poskytovat přímo prostřednictvím vzdělávacích institucí veřejného sektoru a státních odborných škol. Může rovněž plně, resp. částečně, financovat široký okruh vzdělávacích aktivit, ať již poskytováním vlastních vzdělávacích kurzů za nízkou nebo nulovou cenu, anebo poskytováním dotací na kurzy pořádané nevládními institucemi.

1.4.3 Financování ze strany státu

Role státu v oblasti financování je často diskutována, proto by jakákoli jeho účast v této problematice měla být vždy řádně zdůvodněna. Skutečnost, že stát vzdělávání financuje, nemusí nutně znamenat, že by je měl také poskytovat (a naopak). Je třeba sledovat, zda je tato aktivní role, kterou většina států při poskytování a financování vzdělávání přebírá, opodstatněná a účinná a dále co je důvodem pro účast státu na trhu vzdělávání.

Argumenty pro účast státu na financování vzdělávání dospělých lze shrnout do tří následujících skupin [7].

1. Nepřímé výhody

Lidé, kteří se rozhodnou investovat do vzdělání, představují pro společnost jako celek velmi užitečný zdroj pracovních sil. Právě onen pozitivní přínos pro společnost, plynoucí z adekvátního poskytování dalšího vzdělávání, je nejčastějším argumentem pro veřejné financování dalšího vzdělávání.

2. Nedostatky na trhu vzdělávání

Funguje-li trh vzdělávání nedokonale, dochází k nedostatečnému investování do lidského kapitálu. Vzdělávací systém pak není schopen poskytnout kvalifikovanou pracovní sílu nezbytnou pro rozvoj ekonomiky. Nedostatky jsou např. regulované mzdové systémy, nedostatečná mobilita pracovních sil nebo malé rozdíly mezi kvalifikovanými pracovníky.

3. Argumenty spravedlnosti

Vzdělávání je často považováno za faktor, který hraje významnou společenskou roli při naplňování potřeb znevýhodněných a nezaměstnaných osob a při pomoci těm skupinám lidí, kteří jsou méně schopní absolvovat tradiční vzdělávací dráhu. Rozsáhlý, otevřený a vysoce dotovaný vzdělávací systém by proto mohl významně přispět ke zlepšení životních šancí značné části populace. Daná opatření však musí být doprovázena růstem pracovních příležitostí nebo zvýšenými mzdami, jinak nenastane příznivější sociální situace a dotace se stanou pouhým plýtváním limitovanými zdroji.

2 SOUČASNÁ SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Hodnota a prestiž vzdělání v posledních letech neustále roste. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Dostupná nabídka však není pro všechny stejná. Jistou roli hraje skutečnost, že vzdělávání dospělých nevytvořilo čtvrtý subsystém vzdělávací soustavy (vedle školství všeobecného, odborného a vysokého).

V 90. letech 20. století proběhlo v této oblasti několik transformačních procesů, které s sebou přinesly řadu pozitivních i negativních výsledků a jevů. Celková liberalizace prostředí a spontánní iniciativy vedly k rozmanitosti nabídky vzdělávacích příležitostí a k expanzi v kvantitě, struktuře i druhové skladbě. Tyto procesy byly, a zřejmě ještě budou, v domácím prostředí náročné, protože vzdělávací soustava jako celek a vzdělávání dospělých jako její součást by měla směřovat ke kompatibilitě se vzdělávacími systémy Evropské unie.

Postavení vzdělávacích zařízení je závislé na mnoha okolnostech. Pokud mají dostát svému poslání a plnit svou roli ve vzdělávacím systému, je nutné pro jejich činnost vytvářet předpoklady. V systému vzdělávání dospělých by proto mělo být vždy zajištěno pět systémových mechanismů, jejichž fungování tvoří základní obsah dané politiky [7]:

1. Legislativní úprava

Cílem legislativy je řešit působnost orgánů státní správy ve vzdělávání dospělých, legislativní začlenění vzdělávání dospělých do celkové vzdělávací soustavy, a jiné návazné otázky (např. daňového zvýhodnění podniků podporujících vzdělávání svých zaměstnanců, stanovení rozsahu povinností zaměstnavatelů při podpoře zvyšování a prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců, role orgánů měst a obcí při poskytování vzdělávacích příležitostí pro občany atd.).

2. Vhodný způsob financování

Stát by díky vhodně zvolenému způsobu financování mohl lépe prosazovat své strategické záměry. Zásadní roli by mělo hrát vícezdrojové financování (tzn. zdroje od účastníků, zaměstnavatelů, obcí, státu apod.), které by umožnilo všem partnerům nepřetržitě ovlivňovat nabídku i kvalitu vzdělávacích programů.

3. Péče o kvalitu a její hodnocení

Péče je rozhodujícím prvkem systému garantujícího kvalitu vzdělávacích služeb. Kvalita vzdělávání je subjektivní pojem. Je chápána jako splnění požadované úrovně nebo

překročení požadavků odběratelů. Vyjadřuje tedy jakousi úroveň optimálního uspokojování vzdělávacích potřeb. V této oblasti je nutné uplatnit široké spektrum nástrojů evaluace¹.

4. Vhodné informační prostředí

Vhodné informační prostředí je takové prostředí, v němž nalezneme všeobecně dostupné a spolehlivé informace o nabídce vzdělávání dospělých, o jeho kvalitě, o stavu a vývoji využívání a uplatnění vzdělání. Jeho součástí je i poradenská činnost.

5. Podpůrné systémy

Podpůrné systémy mají svou nezastupitelnou roli. Na jedné straně pomáhají vzdělávacím institucím dostát efektivně novým nárokům, na druhé straně umožňují státu realizovat strategické záměry jeho vzdělávací politiky.

2.1 Legislativa vzdělávání dospělých

Komplexně koncipovaná právní norma stanovující poslání, funkce, organizaci, řízení a financování vzdělávání dospělých v současné době v České republice neexistuje a nikdy ani neexistovala. Návrh zásad zákona o celoživotním vzdělávání se připravuje, ale prozatím nedospěl k projednávání. Současná legislativa se sestává ze starších předpisů nižší právní síly a z nově přijatých zákonů a vyhlášek.

Rozlišují se čtyři skupiny norem:

1. školský zákon a vysokoškolský zákon, které na každém vzdělávacím stupni uvádějí formy, jimiž lze poskytovat vzdělávání dospělým (vč. doplnění vzdělání základního);
2. normy, které souvisí s výkonem práce: zákoník práce, zákon o zaměstnanosti a návazné vyhlášky;
3. zákon o technických normách a zákon o státním odborném dozoru, na jejichž základě jsou vydávány předpisy o odborné způsobilosti a kvalifikačních požadavcích a o pravidelném doškolování a přezkušování;
4. zákon o živnostenském podnikání, který upravuje komerční poskytování vzdělávání.

Poskytovat vzdělání může v České republice každý, aniž by byl vázán jakýmkoliv předpoklady a podmínkami pedagogické, organizační či personální povahy, kromě základních podmínek ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

¹ Ve vzdělávání: hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení. [4]

Jinak je tomu v případě rekvalifikačních programů, které jsou realizovány v rámci působnosti Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále jen MPSV), nebo v rámci působnosti úřadů práce (dále jen ÚP) ve smyslu zákona č. 435/2004 Sb., *o zaměstnanosti*, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o zaměstnanosti). Na zákon o zaměstnanosti dále navazují související vyhlášky, a to vyhláška č. 519/2004 Sb., *o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a rekvalifikaci zaměstnanců*, která upravuje zejména formy a náklady rekvalifikace (viz. příloha A) a dále vyhláška č. 524/2004 Sb., *o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání* (viz. příloha B), která stanovuje podmínky akreditace zařízení.

2.1.1 Akreditace MŠMT

Veškeré vzdělávací instituce (s výjimkou škol v oblasti jejich působnosti), které realizují rekvalifikační vzdělávací programy, musí mít akreditaci MŠMT. „*Akreditací zařízení se rozumí pověření zařízení Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy k provádění rekvalifikace pro vymezenou pracovní činnost podle vzdělávacího programu a k vydávání osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností*“¹.

Každý zájemce o akreditaci musí zaslat řádnou žádost o akreditaci (viz. příloha C). Žadatel musí zároveň předložit doklad o zaplacení správního poplatku ve smyslu zákona č. 368/1992 Sb., *o správních poplatcích*, ve znění pozdějších předpisů. V současné době činí výše správního poplatku Kč 200,-. O udělení akreditace rozhoduje vždy Akreditační komise MŠMT (rozhodnutí viz. příloha D). Akreditace je udělována na dobu 3 let.

V důsledku liberalizace vztahů mezi státem a podnikatelskou sférou ve smyslu zákona č. 65/1965 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů, v části druhé upravující vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, se poněkud uvolnila povinnost zaměstnavatele pečovat o zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Tak se tedy z hlediska platných právních norem stalo vzdělávání dospělých (až na výjimku týkající se rekvalifikačních vzdělávacích programů) především záležitostí jednotlivých zaměstnanců, resp. předmětem iniciativy zaměstnavatelů, případně kolektivního vyjednávání.

Problém ve vzdělávání dospělých nastává také v souvislosti s působností ústředních orgánů státní správy. Ta je vymezena zákonem č. 69/1993 Sb., *České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších

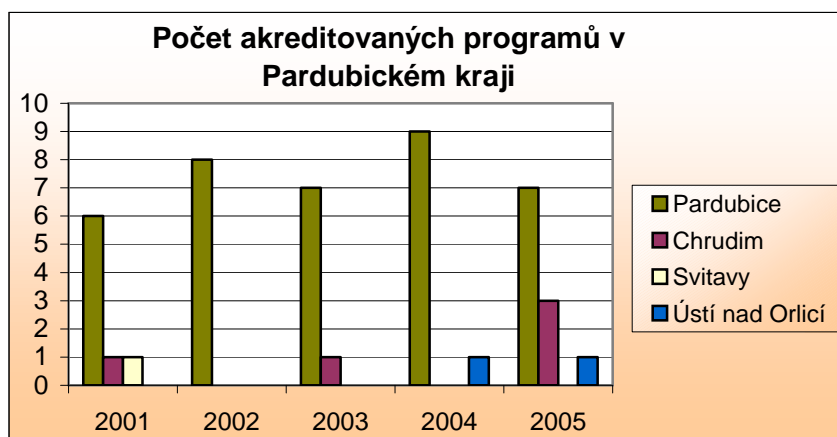
¹ Vyhláška č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání, §1, odst. 1.

předpisů. Legislativní úprava nestanovuje téměř u žádného z těchto orgánů kompetence ani odpovědnost za vzdělávání dospělých. Obdobně je opomenuta kompetence a odpovědnost za vzdělávání dospělých i u samosprávných orgánů měst a obcí, což představuje velkou překážku hlavně pro podporu občanského a zájmového vzdělávání.

2.1.2 Akreditované programy v Pardubickém kraji

MŠMT vede databázi udělených akreditací, které se týkají vzdělávání dospělých. Tato databáze je přístupná na internetových stránkách ministerstva a umožňuje nechat si zobrazit všechny akreditované programy. Vyhledávání probíhá podle různých kritérií, např. podle roku akreditace, jednacího čísla, názvu společnosti, města nebo konkrétního názvu programu.

Vzhledem k tomu, že v databázi nelze vyhledávat údaje podle jednotlivých krajů, ale pouze podle jednotlivých měst, jsou v následujícím grafu č. 1 zpracovány údaje za čtyři hlavní města Pardubického kraje, a to za krajské město Pardubice, dále za města Chrudim, Svitavy a Ústí nad Orlicí.



Graf č. 1: Počet akreditovaných programů v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů MŠMT

Zpracovaná data vypovídají o tom, že krajské město v počtu akreditovaných programů převyšuje ostatní. Vysvětlení spočívá nejspíše ve skutečnosti, že v Pardubicích, v centru kraje, sídlí daleko větší počet institucí, které se vzděláváním zabývají.

V Pardubicích se tedy za posledních pět let roční přírůstek nově akreditovaných programů pohyboval v rozmezí 6 až 9, v ostatních městech byl nárůst téměř nulový (výjimkou je Chrudim roku 2005). Celkový počet akreditovaných programů v těchto městech v rozmezí let 1991 až 2005 byl následující: 108 akreditovaných programů v Pardubicích, 19 v Chrudimi, 11 ve Svitavách a 13 v Ústí nad Orlicí.

2.2 Další aktivity Pardubického kraje ve vzdělávání dospělých

Dnešní životní tempo a rychlý rozvoj moderní techniky stále více umocňuje potřebu celoživotního vzdělávání. Pardubický kraj proto 1. září 2005 zahájil mediální kampaň na podporu zájmu obyvatel o vlastní sebevzdělávání a zřídil v rámci této kampaně speciální webové stránky (www.sebevzdelani.cz). Po celou dobu kampaně pak až do prosince roku 2005 fungovala i bezplatná poradenská linka, na kterou se mohli obrátit se svým dotazem všichni zájemci o vzdělávací kurzy.

Celoživotní vzdělávání spadá do kompetencí Oddělení rozvoje lidských zdrojů Krajského úřadu Pardubice, které poskytuje zájemcům nejen informace o dalším vzdělávání, ale i o možnostech čerpání peněz na další profesní vzdělávání z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) Evropské unie (dále jen EU). ESF byl založen roku 1960 a finanční prostředky tohoto fondu jsou využívány na podporu integrace nezaměstnaných, absolventů škol a národnostních menšin, na rekvalifikační programy, vědu, výzkum, rozvoje technologií atd.

2.2.1 Program rozvoje Pardubického kraje

Program rozvoje Pardubického kraje byl schválen Zastupitelstvem Pardubického kraje dne 13. prosince 2001. V březnu roku 2003 a v roce 2005 byly provedena jeho částečná aktualizace vycházející zejména z potřeby připravit ČR na čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU v letech 2007 – 2013.

Významnou částí programu je právě oblast okruhu rozvoje lidských zdrojů (dále jen RLZ). Jejich rozvojem rozumíme *„zvvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu“¹*.

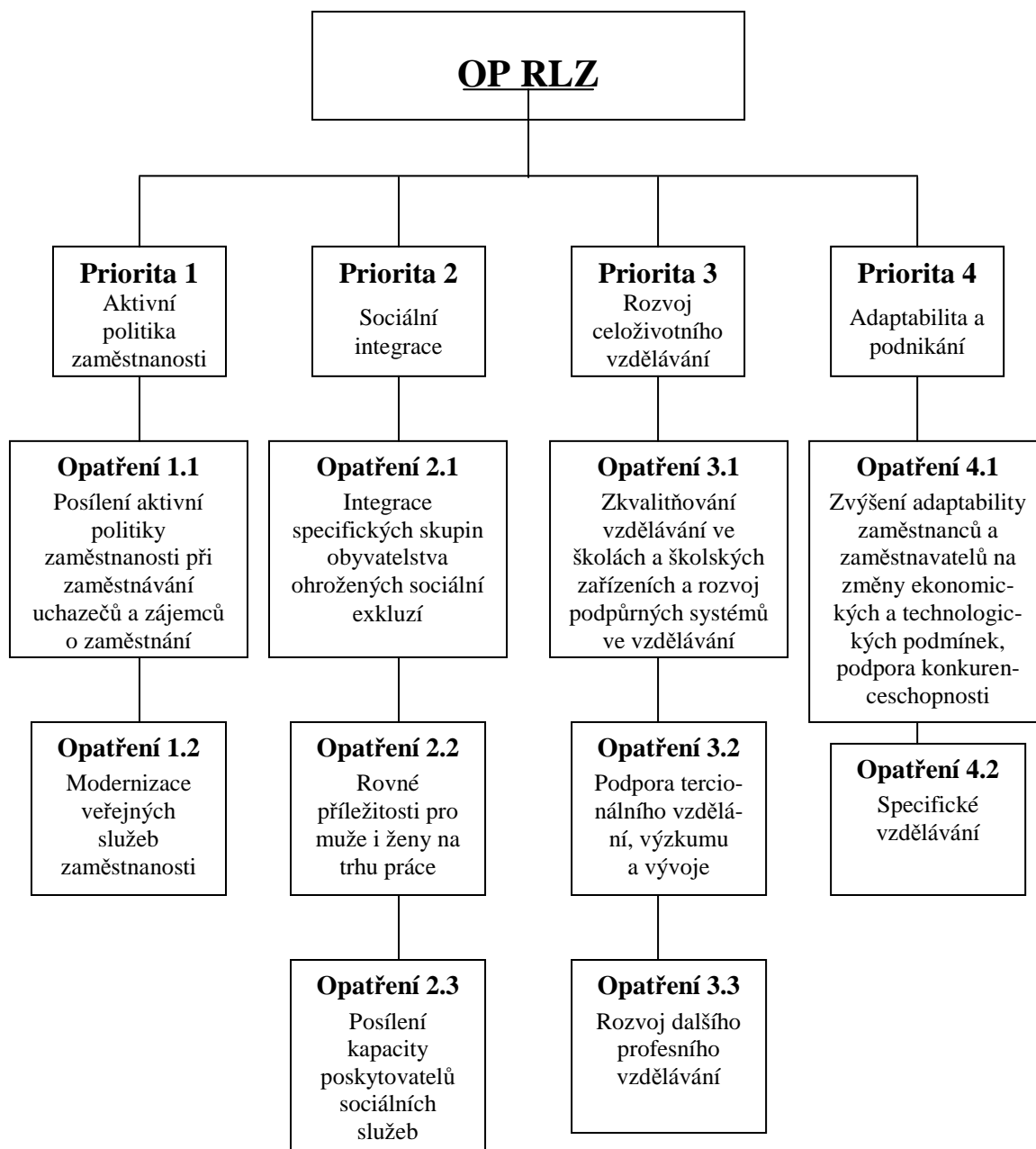
2.2.1.1 Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Operační program RLZ navazuje v oblasti pracovní síly na státní program zaměstnanosti. Tvoří základ pro realizaci finanční podpory z ESF v oblasti RLZ v České republice na období 2004 - 2006. Rozšiřuje své programové působení o další sociální aspekty kvalitních životních podmínek obyvatel v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví a bydlení, vč. rozvoje potřebné infrastruktury pro uspokojování potřeb obyvatel kraje. Jeho realizace je významná, jak pro dlouhodobě udržitelné ekonomické prostředí, tak pro posílení sociální

¹ PALÁN, Z. Lidské zdroje. – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 113.

soudržnosti. Pracovní síla a úroveň manažerských dovedností jsou totiž určujícím faktorem konkurenceschopnosti a konkurenční výhody každého kraje.

Souběžně s řešením problematiky rozvoje lidských zdrojů jsou v OP RLZ uplatňovány čtyři průřezové politiky celospolečenského významu, tzv. horizontální témata, jejichž prostřednictvím dochází k propojení všech specifických i globálních cílů napříč celým programem. Vymezuje celkem 4 priority a 10 opatření, které svým rozsahem pokrývají následující oblasti:



Obrázek č. 1: Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů Pardubického kraje

Cílem programu je:

- zvýšit flexibilitu obyvatelstva na dynamické změny na trhu práce;
- eliminovat sociální a psychologické efekty dlouhodobé vyloučenosti z trhu práce;
- zajistit efektní, cenově a plošně dostupnou zdravotní péči a sociální služby pro všechny obyvatele kraje;
- vytvářet podmínky pro zajištění dostupnosti sociálně přiměřeného bydlení ve všech částech kraje.

V rámci těchto jednotlivých cílů jsou dále rozpracována konkrétní opatření. Při tvorbě opatření byly např. využity analytické poznatky úřadů práce, které vypovídají, že na trhu práce v Pardubickém kraji není dlouhodobě uspokojována poptávka zaměstnavatelů po kvalifikované pracovní síle, zejména v technických oborech a profesích. Absolventi odborných střeních škol nenacházejí pracovní uplatnění v profesích, pro které jsou během studia připravováni. Výsledky průzkumu u zaměstnavatelů tak vypovídají o nedostatečné připravenosti absolventů pro praxi, zejména pokud jde o jejich pracovní dovednosti a návyky podmíněné více rozvojem osobnosti (odpovědnost, smysl pro kvalitu) než odbornou přípravou.

2.2.1.2 Výzvy Pardubického kraje

Pardubický kraj pravidelně vyhlašuje na svých internetových stránkách výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu RLZ. Každá výzva má několik podstatných částí, které jí identifikují. První část udává číslo kola výzvy, číslo a název grantového schématu, druhá část seznamuje s operačním programem, prioritami a opatřeními, třetí část popisuje grantové schéma¹ aj.

V průběhu roku 2005 proběhlo vyhlášení a vyhodnocení prvního kola výzvy žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu RLZ. Z celkového počtu 22 žádostí bylo k financování doporučeno osm projektů (zbylé vyřazeny při hodnocení přijatelnosti, při věcném hodnocení, při formálním hodnocení, nebo zařazeny do zásobníku projektů) z nichž jeden byl předkládán i Agenturou N+N s. r. o. Program se nazýval Program osobního růstu pro cílové skupiny.

¹ Schéma finančních prostředků poskytovaných na základě jednotlivých programů, které vyhlašuje Rada Pardubického kraje zpravidla v návaznosti na schválený rozpočet Pardubického kraje ve smyslu zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, v znění pozdějších předpisů, a zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Jsou určeny k podpoře aktivit na území kraje.

Počátkem roku 2006 proběhlo vyhlášení druhého kola výzvy. Na jejím základě se zmíněného programu RLZ v Pardubickém kraji účastní také Univerzita Pardubice. Celý projekt je zaměřen na podporu rozvoje dalšího profesního vzdělávání v Pardubickém kraji. Cílovou skupinou jsou obecně všichni zaměstnavatelé, vzdělávací instituce a další organizace působící v oblasti profesního vzdělávání v kraji, zejména pak úřady práce Pardubického kraje.

Projekt se skládá ze dvou provázaných částí. Cílem první projektové části je zpracovat analýzu poptávky po profesním vzdělávání v kraji ze strany zaměstnavatelů a dále analýzu nabídky profesního vzdělávání ze strany vzdělávacích institucí. Základním podkladovým materiálem k těmto analytickým studiím budou výsledky rozsáhlého a komplexního dotazníkového šetření, které bude zaměřené na zjišťování potřeb zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí a dalších organizací působících v této oblasti. Cílem druhé projektové části je podpora spolupráce a komunikace zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí aj., a to konkrétně formou nabídky účasti na odborné konferenci. Ta bude tématicky zaměřena na aktuální otázky současného stavu a rozvoje profesního vzdělávání v regionech. Předpokládané datum ukončení projektu je stanoveno na březen 2007.

2.2.2 Týden vzdělávání v Pardubickém kraji

Ve dnech 14. – 18. listopadu 2005 probíhal v rámci kampaně týkající se vzdělávání dospělých Týden vzdělávání dospělých v Pardubickém kraji. Krajský úřad nejprve kontaktoval vybrané firmy a školy, následně byla o konání této akce informována i veřejnost. Informační kampaň pro veřejnost probíhala hlavně prostřednictvím letáků rozmístěných ve vozidlech městské hromadné dopravy, vozidlech veřejné dopravy a na veřejném prostranství, dále inzercí v regionálním denním a reklamním tisku (Deníky Bohemia, Pardubický inzertní týdeník, Noviny Pernštejn), v regionální televizi a na krajských internetových stánkách.

2.2.2.1 Průběh týdne vzdělávání

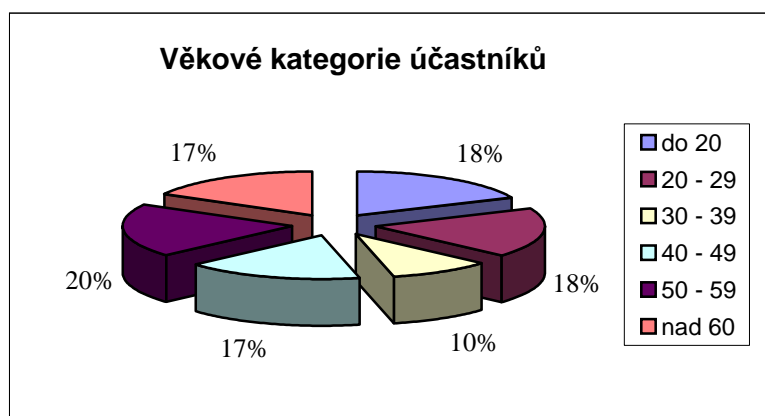
Ve 21 institucích se lidé mohli zdarma účastnit 38 akcí, které probíhaly formou:

- prezentace vybraných institucí a firem v Domě techniky v Pardubicích;
- prezentace a ukázkové hodiny přímo v sídle firem, škol a institucí na různých místech kraje (Pardubice, Chrudim, Svitavy, Ústí na Orlicí, Letohrad, Žamberk).

Každý účastník akce byl zapsán do prezenční listiny a obdržel k vyplnění krátký informativní dotazník. Prezentací se ve dnech 14. – 16. listopadu 2005 účastnilo celkem 90 osob.

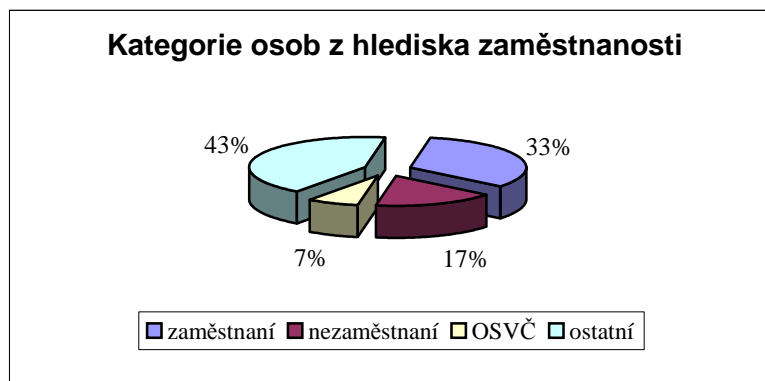
Účastníci poptávali především vzdělávání v oblasti výpočetní techniky, jazykové vzdělávání a zprostředkování zaměstnání. Projevovali též velký zájem o účast v realizovaných i připravovaných projektech. Největší motivací pro ně byla skutečnost, že vzdělávání v rámci projektů je hrazené z prostředků ESF a ze Státního rozpočtu ČR a účastníci tak nemusí na vzdělávání přispívat.

Následující grafy – graf č. 1 a graf č. 2, zobrazují věkové a profesní složení osob, které se účastnily realizovaných kurzů.



Graf č. 2: Věkové kategorie účastníků

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů Pardubického kraje



Graf č. 3: Kategorie osob z hlediska zaměstnanosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů Pardubického kraje

Z prvního grafu je patrné, že nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byli lidé mezi 50 až 59 lety věku, přičemž nejstarším účastníkem byl 76letý muž. Nejpočetnější skupinu účastníků tvořili osoby ostatní, tzn. důchodci a studenti, zatím co nezaměstnaní představovali druhou nejméně zastoupenou skupinu.

2.2.2.2 Vyhodnocení vzdělávací akce

Týden vzdělávání dospělých byl první svého druhu v Pardubickém kraji. Největší zájem o nabízené akce byl v Pardubicích, kde byl z hlediska návštěvnosti největší zájem o kurs Základy zpracování digitální fotografie na PC, pořádaný Domem techniky v Pardubicích, a dále o přednášku Štěstí je být tím, čím chce, kterou pořádala Agentura N+N s. r. o. Z akcí konaných mimo Pardubice navštívilo nejvíce zájemců rekvalifikační kurz všeobecný sanitář Střední zdravotnické školy ve Svitavách.

Paní Jana Smetanová, radní zodpovědná za rozvoj lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání a zaměstnanost v Pardubickém kraji, uvedla, že je s výsledkem celé vzdělávací akce spokojena [14]. Pozitivně hodnotí zejména tu skutečnost, že se akce zúčastnily právě ty osoby, které prostřednictvím dalšího vzdělávání chtějí získat nebo zlepšit své budoucí pracovní uplatnění. Podle jejích slov chce krajský úřad pořádat nejen další ročník Týdne vzdělávání dospělých, ale připravuje i další akce související se vzděláním dospělých.

3 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍ A REKVALIFIKAČNÍ AGENTURY N+N s. r. o.

V dnešní době hraje dosažené vzdělání a další vzdělávání se velmi důležitou roli. Společnost bojuje s nezaměstnaností, a proto se oblast vzdělávání stala velmi lákavým místem pro zahájení podnikatelské aktivity. Základní funkcí vzdělávacích zařízení je především poskytování kvalitních vzdělávacích služeb. Konkurenční prostředí se ale jako regulátor kvality posuzuje velmi pomalu, vzhledem k tomu, že v oblasti vzdělávání dospělých neexistují žádné obecně platné regulativy ani podnikatelská omezení.

3.1 Historie a současnost Agentury N+N s. r. o.

Agentura N+N s. r. o. (dále jen Agentura) byla založena za účelem podnikání¹ především v oblasti vzdělávání – jedná se tedy o živnost volnou. Společnost vznikla roku 2004 jako nástupnická organizace fyzické osoby - Mgr. Olgy Novákové, která se již od roku 2000 se svým pracovním týmem specializuje na pořádání motivačních, poradenských a rekvalifikačních kurzů, které jsou z velké části věnovány uchazečům o zaměstnání.

První impuls pro vznik Agentury se objevil počátkem roku 2004, kdy se paní Mgr. Nováková zúčastnila přednášky Pardubického kraje týkající se vstupu ČR do EU. Přednáška byla určena firmám, podnikatelům a všem, kteří v té době uvažovali o zahájení podnikatelské činnosti. Jejím cílem bylo podrobněji informovat o případných potenciálních možnostech v oblasti podnikání, které s sebou vstup do takto významného evropského společenství států přinese. Nejvíce diskutovaným tématem byla zejména oblast finančních zdrojů a možnost jejich čerpání z příslušných strukturálních fondů unie. Právě z důvodu předkládání žádostí o tuto finanční podporu byla potřeba změnit FO na PO.

Agentura N+N s. r. o. je společností rodinného charakteru, která se zaměřuje převážně na vzdělávací, poradenské a rekvalifikační programy, obchodní a zprostředkovatelskou činnost. Má dva jednatele, kteří jsou zároveň jedinými zaměstnanci a tedy i manažery společnosti. Veškerou firemní administrativu, agendu a oblast spojenou s plánováním a organizováním kurzů a školení má na starosti asistentka, která se společností spolupracuje na základě uzavření smlouvy o dílo. Podvojně účetnictví Agentury vede a průběžně zpracovává externí daňový poradce. Lektoři a konzultanti spolupracující s Agenturou mají uzavřené mandátní smlouvy a řídí se interními podmínkami společnosti.

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 56, odst. 1.

V tabulce č. 2 jsou podrobněji uvedeny základní údaje o vzdělávací a rekvalifikační Agentuře N+N s. r. o.

Tabulka č. 2: Základní údaje o Agentuře N+N s. r. o.

Název	Agentura N+N s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum založení	21. července 2004
Sídlo	Počaply 61, Sezemice, 533 04
IČO	260 14 033
Předmět podnikání	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti ▪ Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti ▪ Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců ▪ Činnost technických poradců v oblasti zemědělství, potravinářství, strojírenství ▪ Pronájem a půjčování věcí movitých ▪ Zprostředkování obchodu ▪ Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny ▪ Maloobchod použitým zbožím 	
Statutární orgán	
<p><i>jednatel:</i> Mgr. Olga Nováková den vzniku funkce: 21. červenec 2004</p> <p><i>jednatel:</i> Ing. Vladimír Novák den vzniku funkce: 21. července 2004</p>	
Společníci	
<p>1. Mgr. Olga Nováková Vklad: 100.000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 50 %</p> <p>2. Ing. Vladimír Novák Vklad: 100.000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 50 %</p> <p><i>Způsob jednání za společnost:</i> Jednatelé mohou za společnost jednat každý samostatně.</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů Agentury

3.1.1 Management Agentury

Vedoucí Agentury – oba jednatele – řídí rozhodování a pracovní postupy v plné míře zodpovědnosti. Vykonávají tak funkci manažerů Agentury.

Manažer je specifický pracovník, který může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj firmy. Musí ovládat celou řadu odborných disciplín. Jeho schopnosti a vědomosti prochází neustálou konfrontací s rozvojem vědy a techniky, se situací uvnitř firmy i proměnlivou situací v okolí. Pro dobrou funkci společnosti je kvalitní manažerské řízení, nebo-li „*souhrn činností, které koordinují činnost všech zdrojů (včetně lidských zdrojů) k naplnění vytyčených cílů*“¹, nezbytné.

Všechny činnosti manažera by měly probíhat ve vzájemné souvislosti a návaznosti. Mezi dílčí činnosti manažera patří: 1. stanovení cílů, 2. plánování, 3. rozhodování, 4. realizace a 5. kontrola. Tyto činnosti vyjadřuje obrázek č. 2, tzv. **model řídicího kruhu**.



Obrázek č. 2: Základní činnosti manažera

Zdroj: PALÁN, Z. Lidské zdroje, str. 115

Má-li manažer řídit efektivně, musí znát zákonitosti lidského chování, protože podstatou řízení je ovlivňování lidí. Lidé jsou ochotní následovat toho, kdo jim zajistí prostředky k uspokojování jejich potřeb. Musí být inspirováni ke společnému cíli. Ze všech manažerských činností je proto práce s lidmi, zejména jejich vedení, tou nejvýznamnější. Nemá-li manažer tuto schopnost, jsou všechny jeho ostatní činnosti neefektivní.

¹ PALÁN, Z. Lidské zdroje. – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 115.

Schopnost řídit především spočívá ve:

- schopnosti využívat své pravomoci efektivně a odpovědně;
- schopnosti chápat, že lidé jsou v různých situacích i v různém čase různě motivovaní;
- schopnosti jednat způsobem navozujícím atmosféru příznivou k vyvolání potřebné motivace.

Agentura je tvořena pouze liniiovými útvary, které mají jednoznačné vazby mezi vedoucími - jednatelem společnosti a podřízenými - lektory, obchodníky, administrativními pracovníky. Toto uspořádání umožňuje snadnou koordinaci, participaci a také kontrolu spolupracovníků.

3.1.2 Předmět činnosti

Základní údaje o Agentuře N+N s. r. o. jsou podrobněji uvedeny na předcházející straně (viz. tabulka č. 2). Agentura vykonává všechny zmíněné předměty činnosti na základě příslušných oprávnění. Ačkoli může na základě získaných oprávnění podnikat v různých oblastech, hlavní náplní její podnikatelské činnosti jsou zejména vzdělávací, poradenské a rekvalifikační aktivity. Vytváří systematické vzdělávací a tréninkové projekty, které sestavuje, upravuje a realizuje na základě potřeb svých zákazníků.

Agentura nabízí a realizuje vzdělávání z oblasti osobního rozvoje, pozitivního životního stylu, motivace, komunikace, obchodních a manažerských dovedností či personálního poradenství. Poskytuje:

- kurzy – základní jednotka skupinového vzdělávání dospělých, jejímž cílem je poskytovat systematicky ucelený okruh poznatků v předem určeném čase a rozsahu;
- semináře – skupinové zaměstnání, v němž účastníci pod vedením lektora zpracovávají stanovené téma a navzájem si vyměňují názory. Cílem je prohloubit a upevnit znalosti, které účastníci získali prostřednictvím přednášky a praxí;
- tréninky – skupinové cvičení, jehož cílem je prohloubit, upevnit, dokonalit, nebo prověřit určité dovednosti, event. návyky;
- workshopy – tvůrčí, pracovní setkání, během kterého probíhá vzdělávání dospělých skupinovou formou s využitím kombinace nejrůznějších didaktických metod. Klade vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora i na samostatnou práci účastníků.

Následující podkapitoly budou věnovány objasnění pojmů poradenství a rekvalifikace¹.

¹ Pojem vzdělávání byl vysvětlen již dříve (viz. kapitola 1.1).

3.1.2.1 Poradenství

Poradenství lze charakterizovat jako informační a konzultační činnost, která se orientuje na oblast zájmu tazatele. Poradenská činnost je důležitou součástí péče o dospělé. V souvislosti s touto péčí je možné hovořit o poradenství zdravotním, právním, sociálním, ekonomickém, manželském, výchovném aj. V oblasti vzdělávání dospělých se jedná hlavně o poradenství směřující k volbě povolání a poradenství směřující k základní orientaci ve vzdělávacích aktivitách.

Poradenství týkající se vzdělávání dospělých nemá systémový charakter.

3.1.2.2 Rekvalifikační vzdělávání

Systém rekvalifikačního vzdělávání je na rozdíl od poradenství již propracovaný. Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace, tzn. získání nových znalostí a dovedností, nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání¹ nebo zájemce o zaměstnání², vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce.

Rekvalifikační vzdělávání je součástí aktivní politiky zaměstnanosti. Je realizováno tehdy, jestliže struktura poptávky trhu práce neodpovídá struktuře nabídky a případná rekvalifikace umožní nové uplatnění ve vhodném zaměstnání. Tuto formu vzdělávání zajišťuje na základě písemné dohody úřad práce příslušný podle místa trvalého bydliště uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání.

Za účastníka rekvalifikace jsou náklady rekvalifikace hrazeny úřadem práce, který mu také může poskytnout příspěvek na úhradu prokázaných nutně vynaložených nákladů spojených s rekvalifikací. V každé dohodě o rekvalifikaci se uchazeč zavazuje uhradit náklady rekvalifikace, pokud bez vážných důvodů nedokončí rekvalifikaci nebo odmítne nastoupit do vhodného zaměstnání odpovídajícího nově získané kvalifikaci. Toto neplatí v případě, že ze strany účastníka došlo k ukončení z vážných zdravotních, osobních či rodinných důvodů, které nastaly v průběhu rekvalifikace.

Rekvalifikační vzdělávání může provádět pouze vzdělávací nebo zdravotnické zařízení, které má akreditované vzdělávací programy od MŠMT. Takovýmto zařízením je samozřejmě i Agentura.

¹ Fyzická osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání.

² Fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kterýkoliv úřad práce na území ČR.

3.1.3 Cíle a marketingové principy Agentury

V rámci své podnikatelské činnosti, tzn. v rámci každého vzdělávacího procesu uskutečňovaného Agenturou, se Agentura snaží dosáhnout určitých cílů, které je možné vyjádřit následujícími body:

- být partnerem při investování do lidského potenciálu;
- rozšiřovat vědomosti a dovednosti jednotlivých pracovníků;
- motivovat posluchače k nepřetržitému osobnímu rozvoji a k proaktivním postojům;
- snažit se o to, aby se vzdělávací proces stal přirozenou potřebou každého člověka;
- snaha o aktivní vzájemnou spolupráci mezi vyučujícím a klientem, která bude během vzdělávání doprovázena nadšením, západem pro věc na obou stranách;
- vytvářet pro absolventy podmínky, které je budou motivovat ke stanovení si reálných cílů v oblasti osobního a manažerského rozvoje.

Pro úspěšné dosažení vytyčených cílů je důležité, jak společnost nastaví koncepci vzdělávací a obchodní politiky. Agentura se při výkonu své podnikatelské aktivity snaží dodržovat níže uvedené marketingové principy:

1. prvořadá jsou přání a potřeby našich zákazníků;
2. zákazníci nám platí a za své peníze od nás očekávají kvalitní služby;
3. neustále musíme sledovat a shromažďovat informace o potřebách a přáních našich potencionálních zákazníků;
4. našim zákazníkem může být každý;
5. musíme provádět segmentaci a soustředit se na ty skupiny, jejichž potřeby jsme schopni kvalitně uspokojit;
6. veřejnosti o sobě musíme poskytovat informace;
7. musíme si budovat osobní kontakty, musíme spolupracovat;
8. musíme se snažit vybudovat image podniku jako instituce, která je seriózním partnerem pro poskytování kvalitních služeb;
9. naši nabídku musíme neustále porovnávat s poptávkou, tzn. starou nabídku tematicky i obsahově měnit (inovovat) ;
10. základem veškeré úspěšné podnikatelské aktivity je komunikace.

3.2 Osobnost lektora

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou zdroje materiálové, finanční a lidské. Pro celkový efekt ve vzdělávání jsou nesmírně důležité právě ony zdroje lidské, a to nejenom proto, že uvádějí první dva zdroje do pohybu a určují jejich využívání, ale také proto, že lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů.

Pojem *lektor* se začal v dalším vzdělávání užívat až v poválečném období k odlišení školního a mimoškolního vzdělávání. Lektor je charakterizován jako „*osoba vzdělavatele v dalším vzdělávání*“¹, od kterého se očekává nejenom odborná znalost přednášené látky, ale také základní znalost andragogiky. V současné době, zejména v podnikové sféře, je za lektora obvykle označován odborník, který uskutečňuje vzdělávání dospělých ve společnosti a spolu se zadavatelem a organizátorem studia je odpovědný za jeho řízení.

Jeden klasik kdysi řekl, že ten, kdo ví, kde se poučit, již je poučen. Pro práci lektora tato myšlenka platí dvojnásob. Dokáže-li lektor vnímat své okolí, vyhodnocovat kriticky, co se mu daří a co ne, hledat cesty k nápravě v teorii, ve vlastních i cizích zkušenostech, bude to na výsledcích jeho práce vidět.

3.2.1 Zásady efektivního vystupování lektora

Tato kapitola souhrnně pojednává o hlavních zásadách efektivního vystupování lektora, a to jak z hlediska jeho přípravy, tak i z hlediska vlastní realizace vystoupení lektora [1].

a) Přípravná fáze

Přípravná fáze předchází samotnému výstupu lektora. Pro celkový jeho výkon, a tedy i pro kvalitní průběh celého vzdělávacího procesu, hraje tato fáze důležitou roli. Smyslem přípravy je, aby si lektor nejprve zcela přesně ujasnil, zda chce své posluchače o něčem přesvědčit, informovat, nebo zda se chystá je něčemu naučit. Vždy musí přemýšlet o tom, jak dané informace účinně zprostředkovat. Z toho totiž poté vyplývá rozhodnutí o obsahu, formách a metodách průběhu prezentace.

V rámci své vlastní přípravy by lektor nikdy neměl podceňovat cíle, obsah a strukturu toho, co chce říci. Musí si podrobně identifikovat úkol, specifikovat cíle akce, ujasnit si způsob vykonání úkolu, brát v úvahu pracovní prostředí, připravit si k tomu potřebné pomůcky a prostředky, vhodné místo a v neposlední řadě důkladně připravit i sebe sama. Učební látka by nikdy neměla být přetěžována. Je nutné vždy pečlivě zvažovat, co zařadit musí, co může a co tvoří pouze doplňující materiál.

¹ PALÁN, Z. Lidské zdroje. – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 110.

b) Vlastní vystoupení

Při vlastním vystoupení je nutné, aby lektor respektoval jisté zásady: např. stále mít na paměti svůj cíl, projevovat zdravou sebedůvěru, působit důvěryhodně, při výkladu postupovat chronologicky, nové poznatky uvádět do souvislosti se známými jevy, hovořit stručně, srozumitelně, výstižně, používat běžnou slovní zásobu, ponechat dostatek času na diskusi, předvídat námitky a další. Vystoupení se skládá ze tří základních bloků charakterizujících, co a jak musí lektor zabezpečit:

➤ Úvod

Úvodem je důležité získat pozornost účastníků, tzv. navázat s nimi vztah, a tak co nejlépe navodit příslušnou pracovní či jinou situaci. Lektor sám pak zaujímá roli trenéra. Jeho cílem je vysvětlit důvod, proč se učit daný úkol, vysvětlit smysl spolupráce a odpovědnosti v procesu učení, vysvětlit využití času, popsat úkoly a zásady, které mají být respektovány atd. Vše záleží na tom, zda lektor dokáže získat a udržet důvěru svých posluchačů.

➤ Stat'

Náplní této části je podrobný popis úkolů, jejich provedení, vysvětlování, poskytování pomoci účastníkům prakticky nacvičovat úkoly, kontrolovat jejich výkon, ověřovat si, zda úkolu rozumí, opravovat jim chyby.

➤ Závěr

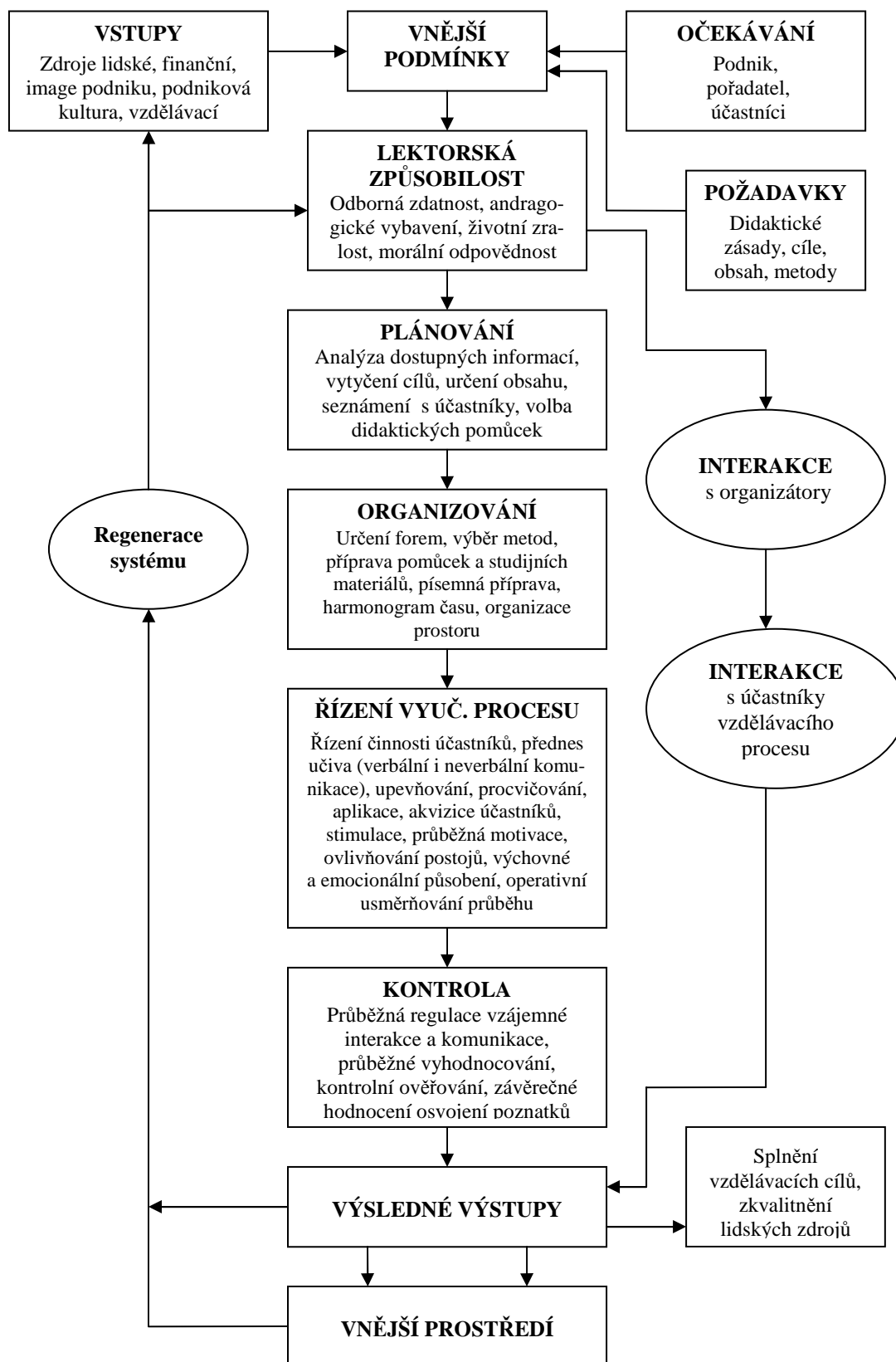
Závěr vystoupení lze považovat za jakési vyvrcholení celé vzdělávací akce. Zahrnuje následující kroky: zopakovat očekávání, zopakovat cíl, dát prostor pro kladení otázek, formulovat nedůležitější myšlenku, zhodnotit výkon účastníků, poděkovat jim, nabídnout pomoc i do budoucna.

Shrme-li všechny tyto zásady, lze stručně říci, že úspěch lektorské práce spočívá v umění promluvit, pochopit a pomoci.

3.2.2 Funkce lektora ve vzdělávacím procesu

Činnost lektora ve vyučovacím procesu je vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu. Do osoby lektora vkládají organizátoři i posluchači mnoho svých očekávání a nadějí. Dobrý lektor by měl ovládat určité pedagogické mistrovství, které spočívá v hluboké úrovni teoretických znalostí a praktických dovedností, doplněných o lektorské dovednosti (znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, organizační, rétorické, didaktické, kreativní či komunikativní). Musí být odborně způsobilý, mít zkušenosti s veřejným vystupováním, s řízením interaktivních vzdělávacích forem, být schopný metodické práce, adaptability, pozitivního přístupu, aktivity, iniciativy, kolegiality aj.

Náročnou činnost lektora přibližuje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3: Funkce lektora ve vzdělávacím procesu

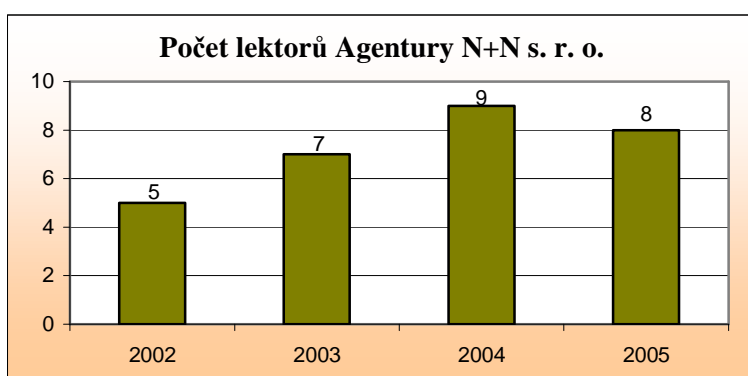
Zdroj: Palán, Z. Lidské zdroje - výkladový slovník, str. 111, 112

3.2.3 Lektori Agentury N+N s. r. o.

Agentura si velmi dobře uvědomuje, že pro její úspěšnou činnost je nezbytně nutné mít schopný a sehraný tým pracovníků. Základem každého dobře fungujícího týmu je zejména spolupráce, pracovní nasazení, důvěra v sebe i ostatní členy týmu apod. Agentura proto pravidelně pořádá pro všechny své lektory pracovní setkání, jejichž cílem je udržovat a utužovat jejich vzájemné vztahy.

Agentura pracuje v prostředí, které se diametrálně liší od standardních školních učeben. Spolupracuje s lektory, kteří předávají posluchačům zkušenosti získané po dobu své vlastní praxe, nikoliv pouze nastudované z příruček. Mají zkušenosti ze státního sektoru (školství, místní samospráva i státní správa), soukromých společností různého druhu a také z provozování samostatně výdělečné činnosti v oblasti vzdělávání dospělých. Tímto se její přístup zásadně odlišuje od kurzů pořádaných školskými zařízeními.

Následující graf č. 4 zachycuje počet lektorů pracujících pro Agenturu. Ta sice vznikla až v červenci roku 2004, ale předtím stejnou činnost vykonávali pro tehdy existující FO, ze které Agentura poté vznikla.

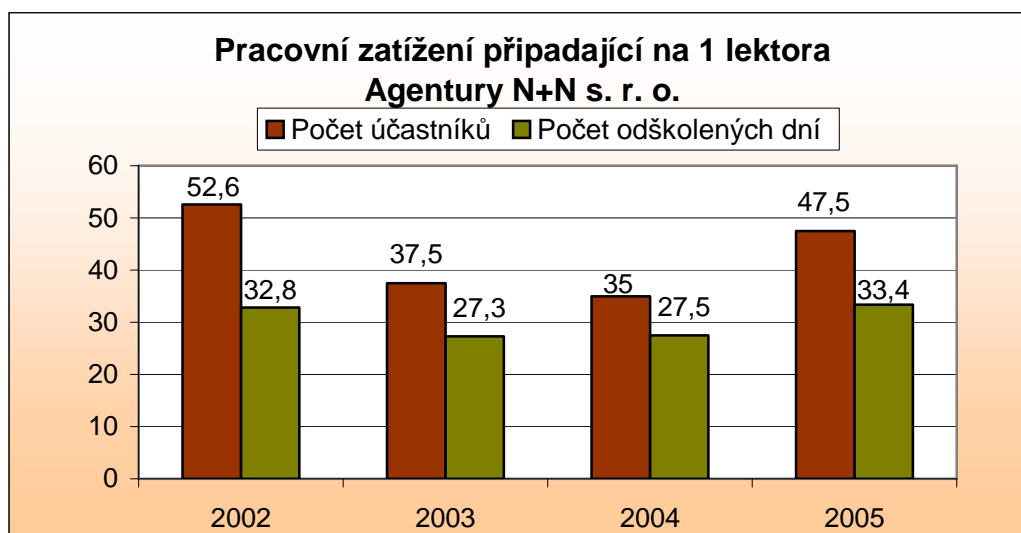


Graf č. 4: Počet lektorů Agentury N+N s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování interních údajů Agentury

Z grafu je patrný pozvolný nárůst nových spolupracovníků, což bylo ve vybraných letech způsobeno postupným navyšováním počtu připravovaných a realizovaných vzdělávacích projektů.

Graf č. 5 na následující straně informuje o pracovním zatížení, které průměrně připadá na jednoho lektora. Jedná se samozřejmě pouze o přibližný odhad, protože tyto údaje nejsou pro Agenturu nezbytně důležité. Navíc není možné zpracovávat údaje přesně, tedy se všemi změnami, ke kterým dojde v řadách zaměstnanců v průběhu roku.



Graf č. 5: Pracovní zatížení připadající na jednoho lektora Agentury N+N s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování interních údajů Agentury

Na začátku jakékoli pracovní aktivity lektora, musí být vždy motivace. Motivaci lze definovat jako souhrn faktorů ovlivňujících lidské chování tak, aby se tito lidé chovali určitým, resp. námi chtěným, způsobem. Je tvořena třemi složkami: směrem, kterým se lidé snaží jít (vnitřní působení na člověka), úsilím, tzn. s jakým nasazením danou činnost provádím, a vytrvalostí, tzn. v jakém časovém úseku se o danou činnost člověk pokouší.

Motivaci lze ji vyjádřit i jednoduchým vzorcem [9; str. 21]:

$$e = Q \times m$$

kde: e – efekt kurzu,
 Q – kvalita programu,
 m – motivace účastníků.

Čím větší bude motivace lektora, tím větší efekt jeho práce Agentuře přinese. To samé platí i z pozice účastníků kurzů, se kterými lektori pracují. Bude-li motivace účastníků nulová, může tým nejlepších expertů zadavatele projektu vytvářet vynikající program, nejlepší lektori pak mohou podávat špičkové výkony, ale kurz samotný nikomu nic nepřinese.

Podle majitelů Agentury způsobují nejzásadnější problémy v průběhu vzdělávání ti lektori, kteří jsou ješitní a mají malou sebedůvěru. Považuje-li se totiž lektor za neomylného a jakoukoli připomínku spolupracovníků či účastníků kurzu chápe jako znevážení své autority, reaguje na ni většinou konfrontačním způsobem. V takovém případě si však málokdy uvědomí, že jakákoli otevřená konfrontace mu přinese spíše prohru ve formě ztráty prestiže.

3.3 SWOT analýza Agentury

Hlavním úkolem managementu Agentury je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím. Pokud chce firma vypracovat nějakou strategii, musí analyzovat prostředí v němž podniká.

3.3.1 Vnější prostředí agentury

Vnější prostředí Agentury je tvořeno faktory existujícími mimo společnost. Pro vývoj vnějšího prostředí jsou charakteristické rysy jako je rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí požadavky klientů, rostoucí počet a intenzita konkurence, vliv vlády a legislativy, ale také sblížující se sektory a odvětví.

Vnější prostředí lze specifikovat těmito oblastmi:

- a) **Makroprostředí** firmy je důležitou částí vnějšího prostředí společnosti. Pro účel jeho zkoumání a analýzu jsou důležité převážně níže uvedené složky.
- *Politické a právní prostředí* klade na Agenturu poměrně vysoké nároky z hlediska požadavků a potřeb na administrativní a kontrolní činnost (akreditace, pověření, kalkulační listy, osvědčení MŠMT, speciální nabídkové listy pro jednotlivé vzdělávací aktivity).
 - *Ekonomické prostředí* se za poslední rok velmi ztížilo. Důvodem je změna priorit (dříve šlo o prioritu motivační a poradenskou, dnes se klade důraz především na odbornost a profesionalitu v oboru), dále změna cílové skupiny (Doposud převažovala klientela z úřadů práce po celé ČR. Agentura však, kvůli ekonomické nestabilitě a nepravidelnosti finančních prostředků získávaných ze vzdělávacích a rekvalifikačních programů, musela hledat další ekonomické zdroje jako je veřejná správa, školství či neziskový sektor.) a změna způsobu čerpání finančních prostředků z EU (v rámci OP RLZ, OPMP, SROP).
 - *Technické a technologické prostředí* způsobilo, že se rozvoj techniky a technologie musel nutně projevit i v Agentuře. Došlo ke zkvalitnění a rozšíření některých vzdělávacích produktů pomocí nové prezentační techniky (notebooky, dataprojektory, videokamery, apod.).
- b) **Oborové prostředí** obsahuje velmi mnoho rozdílných složek, které působí a ovlivňují rozhodování ve společnosti. Klíčovými aktéry jsou:

- Zákazníci (klienti), kteří získávají a vyhledávají aktivity Agentury (jde o ÚP, města, obce, drobné podnikatele, školy a školská zařízení, neziskové organizace).
- Spolupracovníci, kteří se podílejí na chodu firmy, pomáhají zajišťovat a získávat nové zakázky a tím plní nejenom cíle Agentury, ale i cíle vlastní (obchodníci, lektoři, konzultanti, poradci, externí pracovníci).
- Konkurence, kterou na českém trhu představuje velké množství vzdělávacích institucí a agentur v daném odvětví.

V určitém zjednodušeném zobecnění je možné rozlišit další činitele odvětvového prostředí jako je velikost trhu (nutností je nepřetržité sledování vývoje trhu práce), úroveň odvětví (klíčovým faktorem úspěchu je hlavně zkušenost lektorů a konzultantů, aktivní a individuální přístup ke klientům) nebo životní stádium společnosti (Agentura se stále vyvíjí, rozšiřuje své působení, zaměřuje se na více cílových skupin).

c) Příležitosti (Opportunities)

Jednotlivé příležitosti společnosti charakterizují níže vyjmenované body. Jedná se o určité možnosti, které má k dispozici. Je pouze na ní, zda a v jaké míře je využije pro svůj úspěch v konkurenčním boji.

- Vstup ČR do Evropské unie (dále jen EU) → více peněz ve státní sféře;
- poptávka po čerpání peněz ze strukturálních fondů EU;
- sociální politika státu přispívá k nezaměstnanosti;
- růst poptávky po předkládání nových projektů;
- možnost získání tržního podílu v regionech, kde není tak velká konkurence;
- schopnost empatie a diferenciac (absolventi, ženy po mateřské dovolené, ohrožená skupina 50 a více let, dlouhodobě nezaměstnaní apod.);
- zkušenosti v pořádání kurzů, seminářů a vzdělávacích aktivit;
- kvalifikovaní a odborně vyškolení lektoři a konzultanti;
- možnost rozšíření nabídky kurzů a vzdělávacích aktivit;
- průběžné sledování a monitorování trhu práce;
- dobré kontakty na důležitých a významných postech;
- odhodlání udělat pro úspěch cokoliv.

d) Hrozby (Threats)

Hrozby znamenají pro společnost určité nebezpečí, kterému se lze jen obtížně vyhnout. Každá společnost by na něj měla být připravená. Hrozbou pro Agenturu je především:

- Špatná platební morálka (opožděné platby ze strany ÚP vůči Agentuře způsobují opožděné platby ze strany Agentury vůči lektorům a konzultantům);
- ohrožení spolupráce ze strany kvalifikovaných lektorů (lepší pracovní nabídky od konkurenčních vzdělávacích institucí);
- značná domácí konkurence v oboru vzdělávání (přesycenost trhu);
- malá poptávka po nabízených programech (nedostatek financí na ÚP);
- malá motivace nezaměstnaných pro hledání si nového zaměstnání;
- neochota spolupráce účastníků kurzů s lektorem;
- obtížná komunikace s úředníky;
- růst cen energií a pohonných hmot;
- růst mezd;
- přechod české koruny na euro.

V tabulce č. 3 jsou z časového hlediska charakterizovány některé příležitosti a hrozby. Pro hodnocení byla využita bodová stupnice 0-5 bodů, přičemž 5 bodů znázorňuje největší pravděpodobnost výskytu a vlivu daného faktoru.

Tabulka č. 3: Identifikace příležitostí a hrozeb Agentury N+N s. r. o.

Faktor	P/H	Pravděpodobnost					
		výskyt			vliv		
		S*	BB**	VB***	S	BB	VB
čerpání peněz z fondů EU	P	5	3	4	3	5	4
poptávka po podávání projektů	P	2	3	4	4	4	5
kvalifikovaní lektori	P	3	3	3	4	5	5
průběžné sledování trhu práce	P	3	4	4	4	3	4
vysoká nezaměstnanost	P	5	4	5	3	5	3
špatná platební morálka	H	3	4	3	5	4	5
konkurence z EU	H	0	1	0	2	1	3
domácí konkurence	H	3	2	3	3	2	3
nedostatek fin. prostředků ÚP	H	2	4	3	3	4	3
růst cen energií, pohon. hmot	H	4	4	4	5	5	3

(* současnost, ** blízká budoucnost, *** vzdálená budoucnost)

Zdroj: Interní materiál Agentury

3.3.2 Vnitřní prostředí agentury

Analýza vnitřního prostředí Agentury je vykazována na základě auditu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Poukazuje na silná a slabá místa v její činnosti. Hodnocení probíhá tak, že vedení firmy, případně externí experti, posoudí úroveň marketingu a finanční, vzdělávací a organizační schopnosti společnosti. Každý faktor je ohodnocen z hlediska jeho pozitivního, resp. negativního vlivu na prosperitu společnosti, přičemž jednotlivé faktory mají rozdílnou sílu působnosti.

a) Silné stránky (Strengths)

- Široká nabídka vzdělávacích programů a aktivit;
- certifikáty, osvědčení, akreditace MŠMT v oblasti vzdělávání a motivace;
- vzdělávací aktivity a programy „na míru“ jednotlivců či skupin;
- rychlé vyřízení objednávek směrem k ÚP;
- umění komunikace směrem ke klientům;
- kvalifikovaní lektori;
- analýza prostředí regionu;
- monitorování trhu;
- vytrvalost a cílevědomost týmu, jeho mobilita;
- využívání počítačové technologie při školení a kurzech;
- úspěšně podané projekty (OP RLZ aj.);
- dobré reference;
- rodinná společnost.

b) Slabé stránky (Weaknesses)

- Malá efektivita práce se zpětnou vazbou (ke klientů a účastníkům kurzu);
- absence technických odborníků ve firmě (programátor, správce sítě aj.);
- oddalování nepopulárních řešení;
- nedostatečné sledování konkurence;
- nefunkčnost webových stránek;
- nedostatek finančních zdrojů;
- malé kancelářské prostory;
- malý management;
- vysoká režie;
- vysoká zadluženost.

Tabulka č. 4 opět podrobněji charakterizuje některé slabé a silné stránky z hlediska časového výhledu. Způsob hodnocení je podobný jako u tabulky č. 3, tzn. byla využita bodová stupnice 0-5 bodů, přičemž 5 bodů znázorňuje největší pravděpodobnost výskytu daných stránek.

Tabulka č. 4: Identifikace slabých a silných stránek Agentury N+N s. r. o.

Stránky	Pravděpodobnost výskytu		
	S [*]	BB ^{**}	VB ^{***}
Silné			
široká nabídka vzdělávacích programů	4	4	5
kvalifikovaní lektoři	3	4	4
analýza prostředí regionu	2	3	4
vytrvalost a cílevědomost týmu	4	3	4
dobré reference	4	5	5
Slabé	S	BB	VB
malá efektivita při zpětné vazbě	2	3	3
nedostatečné sledování konkurence	1	2	3
nefunkčnost webových stránek	0	3	5
nedostatek finančních zdrojů	3	3	4
malý management	2	3	3

(* současnost, ** blízká budoucnost, *** vzdálená budoucnost)

Zdroj: Interní materiál Agentury

Tato analýza poukazuje na skutečnost, že i když je společnost silná v určitém faktoru (v nabídce vzdělávacích produktů, v kvalifikaci a odbornosti lektorů a konzultantů, v dobrých referencích z úřadů práce aj.), neznamená to, že automaticky získává konkurenční výhodu. Může to být vlastnost, která nemá pro klienty na trhu žádný význam nebo je to naopak vlastnost, která je pro klienty významná (kvalifikovaný tým lektorů, zajímavé a odborné manuály, široká nabídka programů a vzdělávacích aktivit apod.).

Důležité je, aby Agentura měla u významných faktorů relativně větší sílu než její konkurence.

3.3.3 Matice SWOT

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje velmi nepostradatelné vstupní informace pro zpracování SWOT analýzy. Ta je založena na důkladném zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem celé této metody je vyjádřit skutečné podnikatelské pozice společnosti.

Tabulka č. 5: Matice SWOT

		Vnitřní prostředí	Silné stránky S	Slabé stránky W
		Vnější prostředí		
			2. Umění osobní komunikace	2. Nedokonalá znalost konkurence
			3. Kvalifikace (certifikáty aj.)	3. Nedostatek finančních zdrojů
Příležitosti O		Strategie SO maxi-maxi		Strategie WO mini-maxi
1. Kvalifikovaní lektori		1. Vytrvalý přístup k možnosti čerpání prostředků z fondů Evropské unie		1. Snaha využít příležitosti, které nabízí čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie
2. Vysoká nezaměstnanost		2. Práce kvalifikovaných lektorů		2. Zlepšit efektivitu zpětné vazby - důkladnější analýza skupiny nezaměstnaných
3. Čerpání prostředků z EU				
Hrozby T		Strategie ST maxi-mini		Strategie WT mini-mini
1. Špatná platební morálka		1. Umění komunikace - eliminovat malou motivaci nezaměstnaných		1. Snaha minimalizovat nedostatek finančních zdrojů; vyhnout se špatné platební morálce
2. Růst cen energií a pohonných hmot		2. Využití svých kvalifikací k oslovení nových klientů; zlepšit platební bilanci		2. Zvýšit informovanost o naší konkurenci a zaměření na rozšíření cílové skupiny
3. Malá motivace nezaměstnaných				

Zdroj: Interní materiál Agentury

Z matice vyplývají čtyři základní strategie, které budou nyní rozebrány podrobněji.

1. Strategie využití = SO

V reálném životě firem je tato strategie spíše žádoucím stavem. Hlavním cílem strategie se stává využití silných stránek ve prospěch nových možných příležitostí, které společnost hledá, a které by mohla v budoucnu využít. Agentura se proto v dané pozici zaměřila především na vytrvalý a cílevědomý přístup k možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU.

2. Strategie hledání = WO

Agentura se snaží překonávat své slabé stránky využitím nově přichozích příležitostí. Těmito novými příležitostmi jsou zejména finanční zdroje ze strukturálních fondů EU. Dalším styčným bodem, který si v blízké době jistě zaslouží více pozornosti, je zlepšení efektivitu zpětné vazby. Toto opatření přispěje k daleko kvalitnější analýze skupin nezaměstnaných.

3. Strategie konfrontace = ST

Společnost je v této fázi dostatečně silná a připravená na přímou konfrontaci s ohrožením. Je potřebné využívat svých silných stránek k odvrácení ohrožení. Jednou z hlavních silných stránek Agentury je umění osobní komunikace. Takto se snaží eliminovat malou motivaci nezaměstnaných. Využívá svých zkušeností a udělených certifikátů, osvědčení i akreditací k oslovení dalších klientů. Snaží se tak zlepšit platební morálku směrem k sobě samé a tudíž i směrem ke svým spolupracovníkům.

4. Strategie vyhýbání = WT

Strategie vyhýbání představuje snahu minimalizovat své slabé stránky a tím předcházet ohrožení z vnějšího prostředí. Někdy je také označována jako tzv. obranná strategie. V této pozici bojuje společnost o přežití.

Pro Agenturu to znamená, že se pokusí minimalizovat nedostatek finančních zdrojů a pokusí se vyhnout špatné platební morálce. Více se zaměří na konkurenci (mapování terénu trhu práce, získávání konkrétnějších faktů, internetové informace apod.). Jejím plánem do budoucna je i rozšíření cílových skupin, pro které připravuje další vzdělávací aktivity.

3.3.4 Závěr

Hlavním cílem analýzy bylo zmapovat situaci v Agentuře, přiblížit si její silné i slabé stránky, její příležitosti a hrozby.

Za velmi silnou stránku Agentury považují hlavně pracovní nadšení, s jakým vedení firmy přistupuje k veškeré práci s lidmi. Na druhé straně hodnotím jako slabou stránku nefunkčnost webových stránek, jejichž prostřednictvím by mohla oslovit více potenciálních klientů a v daleko širším měřítku je seznámit s nabídkou svých produktů. Velkou příležitost shledávám hlavně v možnosti čerpání finančních prostředků z ESF, naopak za hrozbu považují špatnou platební morálku, neboť opožděné platby by mohly způsobit druhotnou platební neschopnost, což může mít dosti nepříznivé dopady na pověst Agentury.

Agentura předpokládá, že bude ve své hlavní činnosti, tj. ve vzdělávacích, poradenských a rekvalifikačních aktivitách, nadále pokračovat. Tato analýza, která podrobněji poukázala na vnitřní a vnější prostředí v organizaci, je do budoucna velmi silným motivačním a aktivizačním nástrojem pro další činnost a úspěšný chod Agentury.

4 Vzdělávací a rekvalifikační programy Agentury N+N s. r. o.

Jakýkoli vzdělávací či rekvalifikační program je vždy připravován pro konkrétní cílovou skupinu lidí, která pro své speciální postavení ve společnosti potřebuje zvláštní péči. V ČR jde obecně především o mladistvé, nezaměstnané absolventy škol, dlouhodobě nezaměstnané, tělesně či mentálně postižené aj.

Ve vzdělávání jsou tyto skupiny relativně homogenní, mají společné vzdělávací potřeby. Každá tato skupina potenciálních studentů (zvláště pak skupina dospělých účastníků) se vyznačuje odlišnými znaky, které se při přípravě programu musí respektovat, protože jinak by byl projekt zákonitě odsouzen k neúspěchu.

4.1 Cílová skupina účastníků kurzů

Agentura N+N s. r. o. zaměřuje své vzdělávací a rekvalifikační programy zejména na dospělou populaci, tzn. na osoby, které jsou nezaměstnané, na uchazeče na úřadech práce a další zájemce o zaměstnání.

Je nutné si uvědomit, že dospělý účastník se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život. Z hlediska výchovy a vzdělávání se od mládeže liší věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi a postoji, dovednostmi, schopnostmi, růzností motivů ke studiu, zájmy, množstvím volného času, zdravotním stavem a také vzdělavatelností, tzn. *„schopností učení a mírou dispozic dospělého zapojit se aktivně do vzdělávacího procesu“¹*.

Podle výzkumů se vzdělavatelnost s věkem neztrácí, pouze se modifikuje a strukturně mění. S věkem je především spojován pokles lehkosti učení, kapacita zpracovatelných informací, trvanlivost udržení informací a pozornosti. Někdy také dochází k poklesu motivace. Naopak u některých jedinců narůstá intenzita odpovědného přístupu ke studiu, která je často stimulována životními rolemi a vyššími sociálními potřebami (prestiž, uznání, seberealizace).

Budeme-li se zabývat vzděláváním dospělých, vždy musíme z hlediska výchovně vzdělávacího působení respektovat určitý vzdělávací „deficit“ starších. Jednou z možností odbourání těchto „handicapů“ (nízké sebevědomí, neznalost základních pravidel komunikace, nevhodné oblečení a mnoho dalších), které některým lidem znemožňují uplatnit se na trhu práce, je právě pomoc v podobě absolvování vzdělávacího či rekvalifikačního kurzu.

¹ PALÁN, Z. Lidské zdroje. – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 239

4.2 Programy Agentury N+N s. r. o.

Náplní této kapitoly není popis předmětu činnosti Agentury (viz. kapitola 3.1.2). Hlavním cílem je blíže seznámit s již plně připravenými a následně akreditovanými¹ rekvalifikačními programy.

Příprava, realizace a vyhodnocení každého kurzu je dlouhodobým a složitým procesem, který v jednotlivých dílčích etapách klade na vedení firmy a všechny zúčastněné lektory různorodé nároky. Nároky jsou samozřejmě kladeny i na účastníky jednotlivých kurzů, kteří musí více či méně prokazovat své nově nabitě znalosti. Po úspěšném absolvování kurzů realizovaných Agenturou získávají účastníci Osvědčení o rekvalifikaci (viz. příloha E).

4.2.1 Rekvalifikační kurz Pracovník pro obchod a služby

Rekvalifikační kurz Pracovník pro obchod a služby je rekvalifikační kurz byl poprvé odškolen na ÚP v Chrudimi roku 1999. Je určen převážně začínajícím podnikatelům, kterým má pomoci v začátcích jejich podnikatelské aktivity.

Cílem kurzu je seznámení se s základními pravidly obchodu (organizace, plánování, prodej apod.), pravidly efektivní a přirozené komunikace (navazování kontaktu po telefonu, struktura telefonického rozhovoru, psychologie prodeje po telefonu, praktický trénink), prezentací sebe sama (verbální, neverbální projevy, navazování kontaktů), svých vlastních výrobků a služeb atd. Bližší obsahová náplň a finanční náročnost kurzu je přiložena k nahlédnutí (viz. přílohy F, G).

Výstupem kurzu je zpracování podnikatelského záměru, tzn. vypracování reálného cíle podnikání, formy podpory atd., na jehož základě se účastník kurzu může ucházet o dotaci při zahájení podnikatelské aktivity. Absolvováním tohoto kurzu by měl získat základní návyky vhodné pro vzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka. Díky správné volbě slov při obchodním jednání a kvalitní prezentaci svých výrobků či služeb bude snáze dosahovat souhlasu zákazníka s objednávkou..

V průběhu celého kurzu je prováděno průběžné vyhodnocování účastníků, je zjišťována míra pochopení teoretických vědomostí a úroveň praktických dovedností. Kurz je ukončen písemným testem na prověření teoretických znalostí a obhajobou závěrečné písemné práce, tzv. podnikatelským záměrem.

¹ Akreditace MŠMT (viz. kapitola 2.1.1).

4.2.2 Rekvalifikační kurz Poradce pro Evropské fondy

Rekvalifikační kurz Poradce pro Evropské fondy je realizován v rámci Operačního projektu Rozvoje lidských zdrojů. Plynule navazuje na rekvalifikační kurz Pracovník pro obchod a služby, protože je určen právě absolventům tohoto kurzu (viz. příloha H, I).

Po ukončení kurzu mohou absolventi nastoupit jako oblastní koordinátoři pro Pardubický kraj. Jejich náplní práce bude komunikace s malými a středními podnikateli, obcemi a malými městy a vypracování analýzy potřeb těchto subjektů s cílem možnosti zajištění finančních prostředků z Evropských fondů či jiných druhů dotací.

4.2.3 Program skupinového a individuálního poradenství

Před zahájením samotného kurzu Agentura vždy organizuje setkání zúčastněných, jehož cílem je prezentace obsahu poradenství, ukázky některých poradenských postupů a řízená i neformální diskuse. Účelem setkání je umožnit koordinaci práce s klienty, výměnu zkušeností mezi poradci a zprostředkovateli práce a analýza specifík občanů v daném regionu, vč. rozkrýví možné zaměstnanosti z pohledu místního ÚP.

Program je stavebnicový, tj. jednotlivé moduly lze využít relativně samostatně a sestavit z nich vlastní program podle individuálních potřeb klienta i regionálních specifík úřadu práce v daném místě. Mezi jednotlivými moduly je vždy týdenní přestávka určená na samostatnou práci. V následujícím modulu je potom výsledek samotné práce vyhodnocen a okomentován.

První modul skupinového poradenství trvá obvykle 3 dny a měli by jím projít všichni uchazeči, kteří jsou evidováni na ÚP, protože je potřeba:

- rozpoznat skutečné příčiny nástupu uchazeče do registru ÚP;
- analyzovat osobnost člověka (odhalit jeho klady, zápory, schopnosti, dovednosti);
- doporučit další cestu - pokračovat ve skupinovém poradenství, nasměrovat do rekvalifikačního kurzu, doporučit jiné vhodné zaměstnání či vhodnou změnu (změna vykonávané profese, změna bydliště, pomoc se zahájením drobného podnikání apod.).

Na základě dohody je možné poradenství poskytovat přímo v místě bydliště klientů. Agentura ho ale doporučujeme realizovat i ve střediscích mimo bydliště a ÚP. Smyslem školení mimo domov je hlavně vytržení účastníků z denního stereotypu. Po skončení celého programu, jehož celková délka je 18 dní, lze ve skupině dále pokračovat cíleným individuálním poradenstvím. Dle zkušeností by se v individuální práci mělo pokračovat s každým účastníkem ještě zhruba dva měsíce, 1x týdně.

4.2.4 Rekvalifikační kurz Pracovník pro neziskový sektor

Kurz Pracovník pro neziskový sektor probíhá formou přednášek, workshopu a praktických výcviků. Teoretická část kurzu je svým rozsahem stanovena na 85 vyučovacích hodin, praktická na 60 hodin. Mezi důležité body učební osnovy patří: sebevědomí, společenské chování, problematika neziskového sektoru, prezentace svých nápadů a myšlenek, schopnost diskuse, zakládání a financování neziskových organizací aj.

Cílem kurzu je, aby absolvent získal základní návyky vhodné pro komunikaci a naučil se efektivně si organizovat svůj čas. Posluchači jsou zapojováni do individuálních a týmových řešení předem zadaných témat. Během kurzu pracují s PC a prezentační technikou, vyzkouší si vlastní aktivitu ve styku s veřejností, úřady a podnikatelským prostředím.

Získají základní návyky vhodné pro vzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka a stane se tak dobrou vizitkou každé organizace. Závěrečná zkouška se skládá ze tří částí – písemného testu, praktické zkoušky a pohovoru. Trvá zhruba 5 hodin.

4.2.5 Rekvalifikační kurz administrativního a marketingového minima

Kurz administrativního a marketingového minima je dle zkušeností vhodný pro smíšené skupiny - není tedy podmíněn stupněm dosaženého vzdělání. Je veden formou přednášek a zároveň formou praktických výcviků v terénu. Vstupním předpokladem je schopnost a ochota komunikace, aktivní přístup k novým informacím, samostatnost, kreativita.

Cíl kurzu a forma jeho zakončení je podobná jako u kurzu Pracovník pro neziskový sektor. Liší se pouze délkou trvání teoretické přípravy - 80 vyučovacích hodin a délkou praktické části - 55 hodin.

4.2.6 Rekvalifikační kurz Personální a organizační pracovník

Průběh tohoto kurzu se ve své podstatě nijak výrazně neliší od předešlých dvou výše uvedených. Odlišnost je však opět v délce teoretické a praktické části. Teoretická svým rozsahem zabírá 90 vyučovacích hodin, praktická 40 hodin.

Náplní přednášené a prakticky procvičované látky tohoto kurzu je sebevědomí, společenské chování a podmínky úspěšného jednání s lidmi, dále analýza pracovního profilu a pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, motivace a hodnocení zaměstnanců, nová úprava pracovněprávních vztahů a mzdových předpisů, řízení konfliktů aj.

Závěrem účastníci opětovně prokazují nově nabyté znalosti a dovednosti. Absolvují písemný test a pohovor. Celková předpokládaná délka je zhruba 10 hodin.

4.3 Metody výuky

Metoda výuky představuje cestu za určitým cílem. Pro Agenturu je oním cílem kvalitní poskytnutí služeb (vzdělávání) svým zákazníkům (účastníkům kurzů). Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o „*záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků*“¹. Tento systém vyučování je zaměřen na aktivní osvojování obsahu přednášené látky a směřuje k dosažení stanovených cílů.

Dobře zvolená metoda výuky je jedním ze základních podmínek úspěchu. V procesu vzdělávání dospělých představuje důležitý dynamický činitel, který vychází z potřeb, zájmů a hodnot dospělých účastníků, ze sociálního/profesionálního postavení, z pracovních a životních zkušeností či ze způsobu života.

Agentura při svých vzdělávacích aktivitách využívá několik druhů metod, které se vzájemně prolínají. Metody volí dle typu vzdělávacího programu.

4.3.1 Metody empirické

Tento druh metod prohlubuje především konkrétní myšlení účastníků. Mají přímý vztah k praxi, která je pro ně východiskem i cílem veškeré poznávací činnosti.

- *Metody pozorování a sběru dat* slouží k řešení praktických problémů.
- *Metoda aktivního naslouchání* staví před lektora úkol vzbudit u účastníka (na základě vyslechnuté látky) určitou představu o daném problému.
- *Metoda terénního výzkumu* se uskutečňuje se v reálném prostředí (přímá komunikace s veřejností, úřady, podniky).

4.3.2 Metody hypotetické

Metody hypotetické se ve vzdělávacím procesu užívají tehdy, chceme-li nějakou skutečnost přiblížit, srovnávat, objevovat případnou spojitost, shodu. Při realizaci těchto metod se vychází jen z domněnek či hypotéz. Dospělým účastníkům umožňují určitou míru seberealizace, a to hlavně při prezentaci vlastních poznatků a zkušeností.

4.3.3 Metody diskusní

Při uplatňování těchto metod dochází k přenesení těžiště vzdělávacího procesu na účastníky kurzu. Lektor zůstává v pozadí, diskusi a výměny názorů pouze sleduje a v nutných případech usměrňuje tak, aby se účastníci dobrali k výslednému řešení daného problému nebo úkolu. Pro úspěšný průběh je však důležitá aktivita účastníků.

¹ BARTÁK, J. Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia, 2003, str. 37.

- *Metoda rozhovoru*, kdy lektor komunikuje tváří v tvář s účastníkem kurzu.
- *Metoda argumentace* se odvíjí od situací, ke kterým v průběhu kurzu dochází.

4.3.4 Metody operační

Operační metody slouží především k přímému rozvíjení tvůrčího myšlení s cílem překonat individuální a sociální zábrany a podpořit rozvoj tvořivého řešení. Z těchto metod je možná nejznámější a Agenturou také nejvíce využívanou metoda tzv. brainstormingu.

- *Metoda brainstormingu* je metoda hledání řešení skupinovou diskusí. Pro didaktické využití byla upravena ve 30. letech 20. století. Vychází z toho, že pravděpodobnost řešení je přímo závislá na množství nápadů, které jsou k dispozici. K uvolnění atmosféry a vytvoření tvůrčího prostředí je nezbytné dodržovat určitá pravidla, a to zákaz kritiky, rozvíjení fantazie (i z počátku absurdní nápad může být nakonec tím pravým řešením), vzájemná inspirace a rovnost všech účastníků.

4.4 Statistická data o kurzech

Agentura N+N s. r. o. působí v několika krajích ČR. Vzdělávací a rekvalifikační programy se nejčastěji konaly ve městech Bruntál, Jindřichův Hradec, Prachatice či Trutnov, což je způsobeno tím, že lektori spolupracující s Agenturou žijí v těchto městech a v zájmu Agentury v těchto oblastech aktivně vyhledávají případné budoucí pracovní kontakty.

Graf č. 6 znázorňuje celkový počet realizovaných kurzů v jednotlivých letech.



Graf č. 6: Počet realizovaných kurzů za I. a II. pololetí

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních údajů Agentury

Z grafu č. 6 je zřejmé, že během minulého roku, tj. roku 2005, došlo k výraznějšímu nárůstu realizovaných vzdělávacích či rekvalifikačních kurzů. Tato skutečnost byla bezesporu způsobena tím, že Agentura získává každý rok nové zkušenosti a kontakty.

4.5 Vybraný projekt Agentury N+N s. r. o.

Agentura v současné době realizuje dva významné projekty – prvním z nich je Program osobního růstu pro cílové skupiny a druhým je Koordinace a participace partnerů při vyhledávání nových pracovních míst. Oba tyto projekty probíhají rámci Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů, pod prioritou č. 3 – Rozvoj celoživotního vzdělávání.

Cílem této kapitoly je podrobněji seznámit s prvním z nich – celý název: Program osobního růstu pro cílové skupiny, zkrácený název: Program osobního růstu.

4.5.1 Charakteristika projektu

Projekt vychází z analýz potřeb, provedených žadatelem a jeho partnery na trhu práce v Pardubickém kraji. Jeho předmětem je příprava nadstavbového programu pro další profesní vzdělávání cílových skupin. Je zaměřen na nové techniky a nástroje efektivní komunikace a splňuje požadavek na další specifické vzdělávání jakékoliv cílové skupiny. Nosným pilířem programu je zaměření se na růst osobnosti, znalostí, kompetencí a sebevědomí.

Tabulky č. 6 a č. 7 obsahují základní údaje o realizovaném operačním projektu.

Tabulka č. 6: Identifikace operačního programu a výzvy

Číslo operačního programu	CZ.04.1.03
Název operačního programu	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
Číslo priority	3.3
Název priority	Rozvoj celoživotního vzdělávání
Číslo opatření	3.3.3
Název opatření	Rozvoj dalšího profesního vzdělávání
Program podpory	Rozvoj a zlepšení současné nabídky dalšího profesního vzdělávání včetně služeb s ním spojených
Číslo výzvy	3.3.09
Název grantového schématu	Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání
Oblast zásahu	Rozvoj vzdělávání a odborné přípravy, která není zaměřená na konkrétní sektor

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací Agentury

Tabulka č. 7: Identifikace projektu

Název projektu	Program osobního růstu pro cílové skupiny
Zkrácený název	Program osobního růstu
Předpokládané datum zahájení	1.10.2005
Předpokládané datum ukončení	30.9.2006

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací Agentury

Program je určen k aplikaci na trhu práce pro cílové skupiny osob, které:

- chtějí změnit profesi;
- potřebují zvýšit kompetence u stávající profese;
- ztratily zaměstnání;
- se připravují pro samostatné podnikání;
- se rozhodly změnit svůj osobní profil, sebevědomí a vztah k okolí.

Žadatel – Agentura N+N s. r. o - oslovila celou řadu zástupců z různých cílových skupin, kteří pracují a ovlivňují situaci na trhu práce v kraji, vč. absolventů vzdělávacích kurzů. Uskutečněním tohoto programu se rozhodla napomoci ke zlepšení současné nabídky dalšího profesního vzdělávání, protože výsledky průzkumu u zaměstnavatelů vypovídají o nedostatečné připravenosti absolventů pro praxi, zejména pokud jde o dovednosti a návyky podmíněné rozvojem osobnosti.

4.5.2 Cíle projektu

Potřeba projektu pro oblast dalšího profesního vzdělávání vychází z analýzy potřeb na trhu práce v Pardubickém kraji. Přímou navazuje na strategický dokument kraje – Program rozvoje Pardubického kraje¹, který v problémovém okruhu Lidské zdroje stanovuje u specifického cíle 1 – Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost obyvatelstva a zlepšit kvalitu nabídky pracovní síly, u cíle 2 – Zvýšit otevřenost a propustnost vzdělávacích systémů v kraji a zvýšit vzdělanostní flexibilitu obyvatelstva.

Cíle projektu vyjadřují následující body:

- vytvořit systém dalšího profesního vzdělávání, odpovídajícího regionálním požadavkům a poskytujícího další kvalifikaci dospělým občanům s praxí;
- podílet se na rozvoji vzdělávací nabídky dalšího profesního vzdělávání za součinnosti zástupců cílových skupin a odborníků působících aktivně na trhu práce;
- zvýšit účinnost a efektivnost dalšího profesního vzdělávání cílových skupin pomocí nových technika nástrojů ověřených v praxi;
- zvýšit flexibilitu obyvatelstva na dynamické změny na trhu práce v návaznosti na potřeby společnosti;
- podílet se na odborné a pedagogické způsobilosti lektorů, konzultantů, učitelů, metodických a řídicích pracovníků působících v dané oblasti vzdělávání aj.

¹ Program rozvoje Pardubického kraje (viz. kapitola 2.2.1).

4.5.3 Partneři projektu

Partnerství je v rámci tohoto projektu chápáno jako vztah mezi dvěma nebo více subjekty, a to jak soukromými, tak veřejnými, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci projektu spolufinancovaného z ESF. Subjekty působící v partnerství jsou označovány jako tzv. partneři.

Partneři hrají v projektu takového rozsahu významnou roli. Projekt společně vytvářejí, koordinují, organizačně a administrativně zajišťují, nebo určitou část projektu sami realizují, monitorují a vyhodnocují, zda je cíl projektu naplňován. Bez těchto činností by nebylo možné zajistit řádné fungování a naplňování cíle projektu, proto je spoluúčast všech partnerů na projektu podstatná a nezastupitelná.

Partnerství se vyznačuje následujícími znaky:

- žadatel o finanční podporu uvede své partnery již v žádosti o finanční podporu a za každého partnera předloží Prohlášení o partnerství (viz. příloha J);
- role jednotlivých partnerů, včetně jejich podílu na aktivitách projektu a prostředcích z obdržené finanční podpory, je vymezena v žádosti o finanční podporu;
- postavení jednotlivých partnerů, jejich úloha a odpovědnost, jakož i úprava jejich vzájemných práv a povinností při realizaci projektu je upravena ve Smlouvě o partnerství;
- i když je dotace na projekt poskytována pouze žadateli, podmínky pro získání finanční podpory musí splňovat i partneři;
- výdaje, které vznikly partnerům v souvislosti s realizací projektu jsou hrazeny z prostředků, které obdržel žadatel na projekt formou dotace;
- výdaje partnerů budou uhrazeny za podmínky, že budou dodržena všechna pravidla pro uznatelnost výdajů stanovená programem;
- výdaje partnerů vynaložené na realizaci projektu musí být doloženy účetními doklady;
- projekty, které jsou realizovány v rámci partnerství, mají neziskový charakter, tzn., že nesmějí být realizovány za účelem vytváření zisku;
- příjemce není oprávněn během realizace projektu uzavírat se svými partnery uvedenými ve schválené žádosti o finanční podporu v rámci projektu žádné smluvní vztahy, jejichž předmětem je dodávka nebo služby poskytnuté za úplatu.

Tohoto konkrétního projektu se účastní dva partneři., a to:

1. Úřad práce v Chrudimi

Úřad práce má značné zkušenosti s řadou projektů, které jsou podporovány ze strukturálních fondů EU, a s přípravou vzdělávacích programů pro cílové skupiny, zejména pro uchazeče vyhledávající změnu zaměstnání nebo hledající nové zaměstnání. Agentura již s ÚP Chrudim dříve spolupracovala, a to na realizaci motivačních a rekvalifikačních kurzů. Tento partner se aktivně podílel na přípravě projektu a nyní i na jeho realizaci, včetně finálního ověření daného programu.

Pověřený zástupce úřadu práce se bude jako člen realizačního týmu podílet na oslovování cílových skupin a na výběru účastníků do pracovních skupin pro jednotlivé fáze tvorby programu a jeho následného ověření na konečných cílových skupinách.

2. Mozartovo gymnázium Pardubice

Středí škola má taktéž své zkušenosti s přípravou vzdělávacích programů pro cílové skupiny. Do projektu vloží své zkušenosti z oblasti vzdělávání mládeže pro budoucí povolání a zpětně získá přehled o potřebách trhu práce a zkušenosti ze sektorů, kde se realizuje praxe. Dalším důvodem zapojení školy jsou podněty pro případné úpravy učebních osnov podle požadavků a potřeb trhu práce.

Pověřený zástupce školy se opět bude jako člen týmu zapojovat do jednotlivých fází programu, tj. oslovování cílových skupin a výběru účastníků a následného ověření výsledků.

4.5.4 Realizace projektu

Projekt bude realizován především v krajském městě Pardubice, částečně v Chrudimi. Tabulka č. 8 zobrazuje předpokládaný časový sled jednotlivých klíčových aktivit projektu.

Tabulka č. 8: Harmonogram realizace projektu

Klíčová aktivita	2005			2006								
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Příprava realizačního týmu	x											
Úvodní konference k zahájení projektu		x										
Fáze I - přípravná		x	x									
Fáze II - vlastní tvorba programu				x	x	x	x					
Odborná praxe u partnerů					x	x	x					
Fáze III - ověřování programu								x	x	x		
Závěrečná konference												x
Závěrečné zhodnocení projektu											x	x

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů Agentury

Očekávaná doba trvání projektu je 12 měsíců. Předpokládané datum zahájení bylo stanoveno na 1. října roku 2005, což je z tabulky č. 8 patrné. Ve skutečnosti se příprava celého projektu pozdržela zhruba o 6 měsíců, takže úvodní konference k zahájení projektu se konala až počátkem dubna tohoto roku. Cílem konference bylo seznámit s připravovaným programem, jeho cíli a zaměřením. Zúčastnili se jí všichni zástupci partnerů, tj. Agentura, Úřad práce Chrudim i Mozartovo gymnázium Pardubice.

Dříve než mohla proběhnout úvodní konference, bylo nutné vytvořit realizační tým. Tým má 10 členů a byl sestaven z pěti zástupců Agentury (2 kmenoví zástupci + 3 externí specialisté na dohodu), ze třech partnerů a dvou externích specialistů. V rámci projektu bude usilovat o posun myšlení všech zainteresovaných účastníků. Hlavní náplní jeho práce bude příprava veškerých důležitých aktivit, vč. přípravy podkladů, návrhů a vyhodnocení.

V následujícím odstavci jsou blíže charakterizovány fáze projektu:

1. Fáze I. - Přípravná fáze spočívala v analýze současné situace, vymezení problematiky, návrhu postupu a stanovení hlavních cílů projektu.
2. Fáze II. - Náplní druhé fáze byla vlastní tvorba programu, který je rozdělen do pěti samostatných okruhů, tzv. modulů. Tyto moduly mohou být v praxi aplikovány samostatně nebo jako jeden komplexní program. Důležité je, aby maximalizovaly výsledný efekt projektu, tedy zkvalitnění dalšího profesního vzdělávání cílových skupin.
3. Fáze III. - Třetí fáze bude spočívat v ověřování programu. Projektový tým povede ve spolupráci s partnery výběr osob z cílových skupin pro fázi ověřování připraveného programu.

Souběžně s druhou fází projektu, tj. v době tvorby programu, se uskuteční praxe vybraných zástupců projektového týmu u partnerů. Cílem praxe bude posoudit současné metody práce s cílovou skupinou a přinést doporučení pro připravovaný program z hlediska jeho otevřenosti a propustnosti pro cílové skupiny.

Závěrečná konference proběhne za účasti zástupců konečných cílových skupin a médií. Projektový tým na ní bude informovat o tom, jak se podařilo či nepodařilo splnit vytyčené cíle. Tyto výsledky budou samozřejmě k dispozici i pro širokou odbornou veřejnost. Po celou dobu trvání projektu poběží rozsáhlá informační kampaň v regionálních médiích s cílem informovat veřejnost, úřady, podnikatele a sociální partnery o projektu a o možnostech zapojení se. Budou vydávány tiskové zprávy, propagační materiály s logem ESF a jiné.

4.5.5 Hodnocení a očekávaný přínos projektu

Projekt je založen na interaktivním způsobu výuky. Jeho realizací vznikne kompletní nástroj v rámci Rozvoje dalšího profesního vzdělávání. V souladu se specifickým cílem 2 – Zvýšit otevřenost a propustnost vzdělávacích systémů v Pardubickém kraji bude podporovat spolupráci mezi vzdělávacími institucemi, pracovníky služeb zaměstnanosti, zaměstnavateli, obcemi a státní správou. Umožní zvýšení profesní vybavenosti kompetentních pracovníků.

Průběh projektu, harmonogram aktivit a čerpání rozpočtu bude průběžně monitorovat manažer projektu, tj. zaměstnanec Agentury N+N s. r. o. Bude vycházet ze záznamů všech kolektivních i individuálních aktivit, včetně presenčních listin účastníků konferencí a pracovních setkání. Dále bude mít k dispozici regionálního koordinátora, asistentku pro administraci a účetní. Účetní závěrka bude poté zajištěna externím dodavatelem.

Partneři projektu budou s koordinátorem projektu v pravidelném kontaktu. Jsou zároveň členy projektového týmu, který se bude pravidelně scházet. Tyto schůzky nebudou určeny pouze pro partnery, ale také pro vybrané zástupce cílových skupin (obce, zaměstnavatele, státní správu). Úkolem je zapojit hlavní aktéry na trhu práce do společné práce na novém programu s cílem vzájemného poznání těchto spolupracujících sektorů.

S projektem jsou samozřejmě spojena i určitá **rizika**. Jde zejména o nesplnění kritérií finančních, nenaplnění potřebného počtu účastníků apod. Za největší riziko tohoto projektu však považují míru ochoty všech členů realizačního týmu, partnerů a dalších spolupracujících odborníků aktivně a intenzivně pracovat na projektu nad rámec svých běžných pracovních povinností. U partnerů pak dále ochotu uvolňovat na práci na programu své zástupce.

Realizační tým proto navrhl konkrétní **opatření**, která jsou zakotvena v partnerských smlouvách a díky nimž by se mělo hrozícím rizikům předcházet. Opatření mají podobu finanční odměny za práci na projektu, podobu růstu kvalifikace a profesní pozice, získání prestiže za podíl na úspěšné realizaci projektu, přístup k nově vytvořenému programu aj.

Předpokladem úspěšného zvládnutí projektu bude hlavně kvalitní a efektivní spolupráce zainteresovaných osob. Agentura N+N s. r. o. si je vědoma této podmínky - udržitelnosti projektu, a proto se kromě zmíněných partnerů a cílových skupin obrátí se spoluprací na podnikatelský i veřejný sektor. Projekt se podle ní uplatní v personální práci, případně je možné provést variantní a specifické úpravy programu podle požadavku budoucích uživatelů.

5 ZÁVĚR

Vzdělání lze považovat za součást individuality a identity každého člověka. Vyjadřuje určitou kvalitu něčeho obecného, co mohou alespoň potenciálně sdílet všichni. Člověk tedy zodpovídá za své vlastní vzdělání, ale je nutné si uvědomit, že ho ovšem realizuje v rámci společenských institucí a mezilidského styku, pod vlivem společenských pravidel.

České vzdělávání se formovalo v těsné souvislosti s evropským kulturním vývojem. Má své zvláštní rysy, které jsou zřetelné zejména ve vzdělávání dospělých. Pro toto vzdělávání jsou významné dva kořeny – prvním z nich je učení J. A. Komenského, druhým učení T. G. Masaryka. V jejich době ještě nebylo vzdělání zbožím nýbrž národním statkem.

Od druhé poloviny 20. století se vzdělávání dospělých začalo postupně institucionalizovat, tzn. že se postupně stávalo samozřejmou, akceptovanou a uznávanou součástí životního stylu lidí. Výrazný zlom ve vzdělávání nastal v roce 1989, kdy se celý dosavadní oficiální vzdělávací systém, spolu se systémem společensko-politickým, rozpadl. Určitou změnu tehdy přivodily důsledky ekonomické transformace, které se projevovaly naléhavou potřebou zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků i nezaměstnaných. Vznikl masivní tlak na vzdělávání manažerské, jazykové a vzdělávání související s prací na počítačích. Začaly také vznikat první společnosti poskytující vzdělávací služby na komerčním principu.

Významnou roli ve vzdělávání dospělých hraje samozřejmě i stát. Jeho postoj se ale mění v závislosti na aktuální politice, na okolnostech historických, kulturních, sociálních, národnostních či mezinárodních. Vzdělávání dospělých jistě je součástí státní politiky, ale v žádném případě není její prioritou. Podle mého názoru by měl stát v této problematice vystupovat pouze jako partner v oblasti podpory rozvoje vzdělávání, tzn. zajistit tuto oblast po legislativní stránce, nalézt vhodný způsob spolufinancování, pečovat o kvalitu, dobré informační prostředí apod.

Současný problém vzdělávání dospělých v České republice tkví v tom, že v této oblasti dosud neexistuje promyšlená a akceptovaná státní politika. Přesněji řečeno existují návrhy, ale dlouhodobě trávající spor liberálně a sociálně orientovaných koncepcí brzdí jeho další vývoj. Stát by si měl přitom uvědomit, že rozvíjení lidských zdrojů, výchova a vzdělávání, a to nejenom vzdělávání dospělých, vytváří z lidí lidský kapitál země. Role státu je tedy zvláště dnes, kdy integrační procesy v Evropě budou přinášet další a další změny, velmi důležitá.

Jednou z mnoha vzdělávacích institucí, které poskytují vzdělávací služby na komerčním principu, je i Agentura N+N s. r. o. Byla založena roku 2004 jako nástupnická organizace fyzické osoby, která v té době působila v oblasti vzdělávání již 5 let. Hlavní náplní její podnikatelské aktivity jsou zejména vzdělávací, poradenské a rekvalifikační programy, které jí byly akreditovány MŠMT.

Agentura nabízí mnoho typů vzdělávacích a rekvalifikačních programů. Největší důraz klade vždy na jejich přípravu, konkrétně na osobu lektora. Uvědomuje si, že nejefektivnější je vzdělávat pomocí vlastních lektorů, kteří mají lepší znalost firemní kultury, vzdělávacích obsahů atd. Pro malé a střední společnosti, jakou je i Agentura, ale není toto řešení reálné. Proto většina lektorů spolupracuje s Agenturou na základě uzavřených mandátních smluv.

Agentura má za dobu své existence bohaté zkušenosti s celou řadou projektů. Veškeré vzdělávací programy, které dosud realizovala, proběhly za finanční podpory zúčastněných úřadů práce a prošlo jimi více než 1400 posluchačů. Spolupracuje s úřady práce po celé České republice. V současné době realizuje dva významné projekty – prvním z nich je Program osobního růstu pro cílové skupiny, druhým je Koordinace a participace partnerů při vyhledávání nových pracovních míst. Oba tyto projekty realizuje v rámci OP RLZ. V souvislosti s jejich realizací se uchází o finanční zdroje EU, konkrétně z ESF.

V praxi se Agentura často setkává s ne příliš efektivními opatřeními ze strany státu. Konkrétně se jedná o situaci, kdy úřad práce musí před zadáním vzdělávací akce vyhlásit výběrové řízení na potencionální školitele. Ve skutečnosti však mnohdy úřady práce nové vzdělávací instituce nehledají, protože již několik let s konkrétní institucí spolupracují. Jejich cílem je pouze „splnit“ daný zákonný postup.

Zhodnotím-li její pozici na trhu vzdělávání na základě projektových úspěchů, jde podle mého mínění o perspektivní společnost, která má dobré vyhlídky do budoucna. Vzdělávací akce jsou propracované a finančně dobře zajištěné. Za drobný nedostatek však považuji způsob vyhodnocování jejich výsledků a účinností. Na konci vzdělávacích akcí postrádám propracovaný systém zpětné vazby. Závěrem každého kurzu sice účastníci, většinou formou dotazníku, sdělují své pocity, avšak hodnocení ze strany jednotlivých úřadů práce chybí. Myslím si, že do budoucna by bylo dobré tento přístup změnit, protože na základě zjištěných kladů i záporů realizované vzdělávací akce by Agentura mohla případné klady dále rozvíjet a zápory eliminovat. Byl by to jistě další krok ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

SEZNAM LITERATURY

- [1] BARTÁK, J. Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia, 2003, str. 222. ISBN 80-7220-158-1
- [2] BELCORT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 243. ISBN 80-7169-459-2
- [3] BENEŠ, M. Andragogika – teoretické základy. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2003, str. 216. ISBN 80-86432-23-8
- [4] BENEŠ, M. Idea vzdělávání v současné společnosti. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2002, str. 110. ISBN 80-86432-40-8
- [5] KOUCKÝ, J. a kol. Lidské zdroje v České republice. Praha: TAURIS, 1999, str. 220. ISBN 80-211-0325-6
- [6] PALÁN, Z. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, str. 280. ISBN 80-200-0950-7
- [7] PAVLÍK, O. a kol. Vzdělávání dospělých. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, str. 111. Bez ISBN.
- [8] SIROVÁTKA, T., MAREŠ, P. Trh práce, nezaměstnanosti, sociální politika. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003, str. 272. ISBN 80-210-3048-8
- [9] SVATOŠ, V., LEBEDA, T. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, str. 192. ISBN 80-247-0318-1
- [10] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- [11] Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců.
- [12] Vyhláška č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání.
- [13] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR [on line], [cit. 2006-03-08]. Dostupné z <www.msmt.cz/files/asp/vv/jar.asp>
- [14] Pardubický kraj [on line], [cit. 2005-11-22]. Dostupné z <www.pardubickykraj.cz>
- [15] Výkazy a interní materiály Agentury N+N s. r. o.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců
- Příloha B: Vyhláška č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání
- Příloha C: Metodický formulář k žádosti o akreditaci
- Příloha D: Rozhodnutí o akreditaci
- Příloha E: Osvědčení o rekvalifikaci
- Příloha F: Osnova rekvalifikačního kurzu Pracovník pro obchod a služby
- Příloha G: Kalkulace rekvalifikačního kurzu Pracovník pro obchod a služby
- Příloha H: Osnova rekvalifikačního kurzu Poradce pro Evropské fondy
- Příloha I: Kalkulace rekvalifikačního kurzu Poradce pro Evropské fondy
- Příloha J: Prohlášení o partnerství
- Příloha K: Nabídka zabezpečení rekvalifikace
- Příloha L: Reference