

# Projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním

Bc. Václav Málek

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTŮ, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Václav MÁLEK  
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a marketing  
Téma práce: Projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte na základě dostupné literatury literární rešerši a formulujte teoretická východiska k danému tématu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve firmě Družstvo AGROBEN.
- Na základě analýzy vytvořte projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním ve firmě Družstvo AGROBEN.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] ČERVINKA, Tomáš, et al. Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen a dalších kategorií. 4. aktualiz. vyd.

Olomouc: ANAG, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7263-529-0.

[2] DOLEŽEL, Rudolf, VÍTKOVÁ, Marie. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením: příručka pro zaměstnavatele k projektu OPR LZ 3.1. 1. vyd. Brno: Paido, 2007. 122 s. ISBN 978-80-7315-143-0.

[3] KOMENDOVÁ, Jana. Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením. 1. vyd.

Ostrava-Přívoz: Key Publishing, 2009. 158 s. ISBN 978-80-7418-022-4.

[4] PROCHÁZKOVÁ, Lucie. Podpora osob se zdravotním postižením při integraci na trh práce. 1. vyd. Brno: MSD, 2009. 172 s. ISBN 978-80-7392-094-4.

Ve Zlíně dne 29. března 2010

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Petra Mandincová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

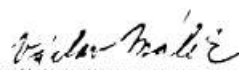
# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo - diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30. 4. 2010

  
.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce u kterých proběhla obhajoba včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *D disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce „Projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním“ se zabývá problematikou zaměstnávání občanů, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni díky svému zdravotnímu stavu, jde o osoby se zdravotním postižením.

V teoretické části diplomové práce jsou shromážděny a zpracovány teoretické poznatky o výše zmíněných osobách se zdravotním postižením a o problematice jejich zaměstnávání.

Praktická část diplomové práce je směřována na podnik Družstvo AGROBEN a je rozdělena na analýzu a projekt. Situační analýza je zaměřena na zjištění a zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů, personální struktury a přístupu zaměstnanců podniku k zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. V druhé polovině praktické části je vypracován projekt zaměstnávání této skupiny občanů v podniku Družstvo AGROBEN a tento projekt je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: osoba se zdravotním postižením, povinný podíl, řízení lidských zdrojů, chráněná pracovní dílna.

## **ABSTRACT**

My diploma thesis “Employment project for disabled people” deals with problems of employment of disabled people discriminated on the labour market because of their state of health.

In the theoretical part of my thesis, theoretical questions concerning disabled people and their employment are summarized.

The practical part is focused on AGROBEN cooperative establishment and is divided into two parts, analysis and project. The background analysis covers finding and evaluation of the current state of human resource management, personnel structure and attitude of the employees concerning employment of disabled people. In the second part, the employment project for disabled people in AGROBEN cooperative establishment is developed. Subsequently, this project is subjected to cost, risk and time analysis.

Keywords: disabled person, mandatory participation, human resource management, sheltered workshop.

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce Mgr. Petře Mandincové, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace a poskytnuté rady, které mi byly přínosem pro zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům podniku Družstvo AGROBEN, kteří mi poskytovali informace a důležité podklady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....</b>	<b>13</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....	15
1.3 ČLENĚNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....	16
1.4 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM V PRÁVNÍM ŘÁDU ČR .....	18
1.4.1 Osoby zdravotně znevýhodněné .....	19
1.5 POSTAVENÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM VE SPOLEČNOSTI .....	20
1.6 VÝZNAM ZAMĚSTNÁNÍ PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....	20
1.7 PŘEKÁŽKY PŘI ZAČLEŇOVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM NA TRH PRÁCE .....	21
1.7.1 Obecné bariéry .....	22
1.7.2 Bariéry na straně osob se zdravotním postižením .....	22
1.7.3 Bariéry na straně zaměstnavatelů .....	22
1.8 SITUACE NA TRHU PRÁCE V ČR .....	23
1.8.1 Situace na regionálním olomouckém trhu práce .....	26
<b>2 NÁSTROJE MOTIVUJÍCÍ ZAMĚSTNAVATELE K ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM A PROCES ZAMĚSTNÁVÁNÍ TĚCHTO OSOB .....</b>	<b>28</b>
2.1 LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ A NÁSTROJE.....	28
2.1.1 Povinný podíl zaměstnaných osob se zdravotním postižením .....	29
2.1.2 Zákaz diskriminace na základě zdravotního postižení .....	29
2.1.3 Povinnosti zaměstnavatelů .....	30
2.1.4 Práva zaměstnavatelů .....	30
2.1.5 Sleva na dani z příjmu .....	31
2.1.6 Ostatní formy finanční podpory zaměstnavatelům .....	31
2.2 NELEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ A NÁSTROJE .....	33
2.2.1 Corporate social responsibility .....	33
2.2.2 Diversity management .....	33
2.3 POSTUP PŘI ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM, RESP. OSOB ZDRAVOTNĚ ZNEVÝHODNĚNÝCH .....	34
2.4 ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	34
2.5 PŘÍSTUP MANAŽERŮ K ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>3 DRUŽSTVO AGROBEN .....</b>	<b>39</b>



3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	39
3.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DRUŽSTVA AGROBEN.....	40
3.3	SWOT ANALÝZA DRUŽSTVA AGROBEN.....	41
3.4	ANALÝZA PERSONÁLNÍ STRUKTURY DRUŽSTVA AGROBEN .....	41
3.5	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DRUŽSTVU AGROBEN .....	46
3.5.1	Nábor zaměstnanců.....	46
3.5.2	Výběr a přijetí zaměstnanců .....	47
3.5.3	Adaptace zaměstnanců .....	48
3.5.4	Stabilizace zaměstnanců.....	48
3.5.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	49
3.5.6	Hodnocení zaměstnanců.....	50
3.5.7	Odměňování zaměstnanců.....	51
3.5.8	Péče o zaměstnance .....	54
3.5.9	Uvolňování zaměstnanců z podniku.....	56
3.6	ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍ STRUKTURY A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DRUŽSTVU AGROBEN .....	57
3.7	PŘÍSTUP ZAMĚSTNANCŮ DRUŽSTVA AGROBEN K ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	58
<b>4</b>	<b>PROJEKT ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ SE ZDRAVOTNÍM ZNEVÝHODNĚNÍM V PODNIKU DRUŽSTVO AGROBEN .....</b>	<b>63</b>
4.1	FORMULACE CÍLŮ PROJEKTU.....	63
4.2	PŘEDMĚT PROJEKTU.....	64
4.3	KLÍČOVÉ AKTIVITY .....	68
4.4	PODROBNÝ POPIS PROJEKTU .....	71
4.5	ROZPOČET PROJEKTU.....	73
4.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	75
4.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	75
4.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	79
4.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	81
4.10	KONTROLA PROJEKTU .....	83
4.11	VYHODNOCENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ PROJEKTU Z HLEDISKA JEHO PRAKTICKÉ REALIZOVATELNOSTI.....	84
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

Předkládaná diplomová práce s názvem „Projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním“ se zabývá problematikou zaměstnávání občanů, kteří jsou na trhu práce znevýhodnění díky svému zdravotnímu stavu. V současné době se terminologie této skupiny občanů ustálila na pojmu osoby se zdravotním postižením. Osoby se zdravotním postižením představují velkou a velmi různorodou skupinu občanů, pro kterou je příznačné obtížné postavení na trhu práce. Obtížnost postavení této skupiny občanů roste v závislosti na rozsahu zdravotního postižení a dosaženého stupně vzdělání. Osoby se zdravotním postižením jsou skupinou osob s častou dlouhodobou nezaměstnaností.

Právo na zaměstnání v ČR zaručuje osobám se zdravotním postižením ustanovení české legislativy. Na trhu práce však osoby se zdravotním postižením naráží na mnoho překážek. Kromě objektivních faktorů vycházejících z jejich zdravotního stavu jde především o neochotu zaměstnavatelů k jejich zaměstnávání. Pracovní trh poskytuje této skupině občanů dvě možnosti, pokusit se začlenit do otevřeného trhu práce nebo nalézt uplatnění formou chráněného zaměstnávání v podobě chráněných pracovních míst a dílen.

Cílem diplomové práce je zpracování projektu zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním. Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. Hlavním úkolem teoretické části je zpracovat na základě dostupné literatury literární rešerši a formulovat teoretická východiska k danému tématu. Teoretická kapitola se konkrétně zabývá vymezením pojmu osoby se zdravotním postižením, členěním této skupiny občanů z hlediska typu postižení a z hlediska právního řádu ČR, postavením osob se zdravotním postižením ve společnosti, významem zaměstnání pro tyto občany, překážkami při začleňování na trh práce a přístupem zaměstnavatelů k jejich zaměstnávání. V teoretické části je také mapována situace na trhu práce v ČR a předložena teoretická východiska řízení lidských zdrojů, která budou následně využita pro analýzu řízení lidských zdrojů v podniku Družstvo AGROBEN.

Praktická část diplomové práce je směřována na podnik Družstvo AGROBEN a je rozdělena na analýzu a projekt. V situační analýze je popsána personální struktura, zjištěn a zhodnocen současný stav řízení lidských zdrojů v podniku a na základě dotazníku vyhodnocen přístup současných zaměstnanců podniku k zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V druhé polovině praktické části je vypracován projekt zaměstnávání této skupiny občanů

v podniku Družstvo AGROBEN a tento projekt je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

Tato teoretická kapitola se zabývá vymezením pojmu člověka se zdravotním postižením. Dále členěním této skupiny občanů z hlediska typu postižení a z hlediska právního řádu ČR. Kapitola pojednává také o postavení osob se zdravotním postižením ve společnosti, významu zaměstnání pro tyto osoby a o překážkách při začleňování na trh práce. Na závěr této kapitoly je mapována situace na trhu práce v ČR. V této teoretické kapitole jsou také předložena teoretická východiska řízení lidských zdrojů, která následně poslouží k popisu a zpracování analýzy stavu řízení lidských zdrojů v podniku Družstvo AGROBEN.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělých státech začala formovat v průběhu 50. a 60. let, u nás od 80. a 90. let dvacátého století docházelo k přejmenování personálních útvarů většiny velkých společností na útvary lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou a jádrem řízení organizace. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního postupu a motoru činnosti organizace. Vývoj personální práce přechází od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. [8] srov. [9]

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“. [1, s. 27]

### Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně lze říci, že úkolem řízení lidských zdrojů je dosažení toho, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Konkrétněji je potom možné formulovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jako:

- a) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku, tedy aby docházelo k zařazování správných lidí na správná místa a aby tito lidé byli flexibilní vzhledem k měnícím se požadavkům na pracovní místa.

- b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, zejména sledování optimálního využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
- c) Utváření pracovních týmů, efektivní vedení lidí a rozvíjení zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- d) Zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků v organizaci, zejména rozvoje pracovních schopností a sociálních vlastností a jejich pracovní kariéry. Snažit se o sbližování a ztotožňování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace.
- e) Zajištění dodržování všech zákonů v oblasti práce a její bezpečnosti, v oblasti zaměstnávání lidí, jejich odměňování, pojištění apod. Tímto úkolem by měla být zajištěna dobrá zaměstnanecká pověst podniku. [3]

Ke splnění těchto hlavních úkolů musí řízení lidských zdrojů zabezpečit řadu dílčích činností, k nimž patří:

- a) Vytváření a analýza pracovních míst (definování pracovních úkolů, pravomocí, odpovědnosti, pořizování popisu a specifikace pracovních míst).
- b) Personální plánování (plánování potřeby pracovníků v podniku, jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků).
- c) Získávání, výběr a přijímání pracovníků (příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v podniku, jeho zařazení do evidence).
- d) Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků, příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a archivace dokumentů).
- e) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru (zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, přeřazování, převedení na jinou práci, penzionování a propouštění).
- f) Odměňování (motivování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod).
- g) Vzdělávání pracovníků (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích prostředků).

- h) Pracovní vztahy (zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky komunikace v podniku apod.).
- i) Péče o pracovníky (pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, záležitosti sociálních služeb, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek apod.).
- j) Personální informační systém (zjišťování, zpracovávání a analýza dat souvisejících s pracovním místem, mezd apod.).
- k) Průzkum trhu práce (hledání potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik, analýza nabídky pracovních sil na trhu práce, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí).
- l) Zdravotní péče o pracovníky (zahrnující pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, první pomoc, rehabilitaci).
- m) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů (vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci). [3], [9]

V posledních letech se zaměřila pozornost na pokusy identifikovat systémy vysokého pracovního výkonu, které mají za cíl dostat z lidí pracujících v podnicích to nejlepší. Americké ministerstvo práce doporučilo zaměřit se především na pečlivé a rozsáhlé systémy získávání, výběru a vzdělávání lidí, dále na systémy výměny informací, na jasné vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst, sledování postojů pracovníků a hodnocení jejich výkonu, fungující postupy týkající se stížností ze strany pracovníků a postupy pro povyšování a odměňování vysoce výkonných zaměstnanců. [12]

## 1.2 Osoby se zdravotním postižením

V naší společnosti existuje skupina osob, u kterých v důsledku onemocnění či postižení dochází ke změnám, omezením a znevýhodněním v různých oblastech života. Jedná se o zdravotně postižené osoby. Zdravotní stav člověka může být totiž v negativním smyslu natolik odlišný od normálního stavu, že způsobuje člověku konkrétní popsatelná omezení a znevýhodňuje ho jak při integraci do společnosti tak i při hledání zaměstnání. Lidé s postižením musí překonat nejen své zdravotní znevýhodnění, ale také spoustu dalších faktorů, které jim v průběhu svého vývoje postavila do cesty organizace lidské společnosti. [7], [31]

Obecně můžeme říci, že neexistuje jednotná definice termínu osoby se zdravotním postižením. Např. podle Deklarace práv osob se zdravotním postižením, která byla přijata valným shromážděním OSN v roce 1975, představuje „zdravotně postižená osoba jakoukoli osobu, která není plně nebo zčásti schopna zabezpečit si své životní potřeby nebo potřeby v životě společnosti jako běžný jednatel, a to v důsledku vady, ať už vrozené nebo ne, spočívající v jejich fyzických nebo duševních schopnostech“. [7, s. 18] Rada Evropy definuje na základě svých dokumentů zdravotní postižení jako „omezení způsobené fyzickými, psychickými, smyslovými, sociálními, kulturními nebo právními překážkami, které postižené osobě brání, aby se integrovala a účastnila se rodinného života a života společnosti na stejné úrovni jako kdokoli jiný“. [7, s. 20] Praktický kodex ILO považuje za osobu se zdravotním postižením „jednatelce, jehož vyhlídky naleznout a zachovat si vhodné zaměstnání, dosáhnout v něm postupu a vrátit se do tohoto zaměstnání, jsou podstatně sníženy v důsledku náležitě ověřeného tělesného, smyslového, intelektového nebo duševního postižení“. [7, s. 16]

### 1.3 Členění osob se zdravotním postižením

Při členění osob se zdravotním postižením je nutné rozlišovat, zda se na zdravotní postižení díváme z hlediska typu postižení nebo z hlediska zákona o zaměstnanosti, který vymezuje tyto osoby pro účely pracovněprávních předpisů. Zde je uvedeno rozčlenění z hlediska typu postižení.

Typů zdravotního postižení je celá řada. Jakékoliv rozdělení je možno dělit dále a nakonec je vždy rozhodující, jak se postižení projevuje na konkrétním člověku, neboť např. dva lidé s tělesným postižením mohou mít velmi odlišné schopnosti pohybu. Zaměstnavatel by se tedy při pohovoru uchazeče se zdravotním postižením měl zaměřit na schopnosti daného člověka a ne na kategorii postižení. Možné rozdělení zdravotního postižení:

- tělesné

Za tělesně postiženého je považován člověk, který je jakkoliv omezen v pohybu v důsledku např. amputace, deformace, nebo např. v důsledku srdečních, kostních a jiných chorob. Komunikace s člověkem trpícím tělesným postižením není v zásadě odlišná od komunikace s člověkem bez tělesného postižení. Je tedy nutné dodržovat obecné zásady slušného a rovnoprávného oslovování a dát člověku prostor vyjádřit se.



- mentální

U člověka s mentálním postižením dochází k zaostávání vývoje rozumových schopností, k odlišnému vývoji některých psychických vlastností a k poruchám v adaptačním chování. Tito lidé mohou mít nižší schopnost abstrakce, chudší slovní zásobu, nesprávnou výslovnost apod. Při komunikaci s člověkem s mentálním postižením je dobré používat jednoduchou řeč, krátké věty nikoliv dlouhá souvětí, používat běžný jazyk nikoliv cizí slova, vyhýbat se abstraktům, objasňovat věci pomocí příkladů, ujišťovat se, že dotyčný porozuměl myšlence, nechávat mu dostatek času na odpověď. Důležité je taky vytvoření dobré a klidné atmosféry při rozhovoru. Při zaměstnání lidí s mentálním postižením je důležitý dohled, individuální pracovní zácvik, dlouhodobá dopomoc a podpora. Lidé s mentálním postižením mají rádi zaběhlý, neměnný program, proto jim stejná a opakující se práce vyhovuje.

- smyslové

U smyslového postižení se rozlišují dvě podkategorie a to zrakové a sluchové postižení. Komunikace s člověkem se sluchovým postižením a se zrakovým postižením bude mít odlišné zásady. Při komunikaci se zrakově postiženým nebudeme používat výrazy typu tady, tam, ale raději po pravé ruce máte apod. U komunikace se sluchově postiženým je důležité mluvit jasně, pomalu a vždy tváří k osobě, ke které hovoříme.

- psychické

U lidí s psychickým postižením je třeba zdůraznit skutečnost, že jejich intelektové schopnosti jsou stejné jako u ostatní populace. Studie, které prezentovala Národní aliance pro duševně nemocné, shrnují, že v produktivitě práce lidí s psychickým postižením v porovnání s ostatními zaměstnanci nejsou rozdíly. Psychická postižení se mohou projevat různými nemocemi např. depresemi, schizofrenií apod. Lidé, kteří trpí psychickými poruchami, mají, podobně jako u ostatních typů postižení, ztíženou úlohu při hledání zaměstnání.

- kombinované

U kombinovaného postižení trpí jedinec současně dvěma a více vadami.

- vnitřní

Zdravotním postižením se rozumí i různá onemocnění vnitřní jako je např. diabetes, nemoci srdce apod. Tato skupina postižených se vyznačuje tím, že se jedná se o velmi široké spektrum různých vad, poruch a onemocnění, z nichž každé má svá specifika a znevýhod-

nění z nich vyplývající. Tato vnitřní onemocnění můžeme rozdělit na vrozená - vady, metabolické poruchy, nebo získaná v průběhu života – degenerativní, zánětlivá, nádorová onemocnění. [10], [26], [28]

#### **1.4 Vymezení základních pojmů a osoby se zdravotním postižením v právním řádu ČR**

Aby bylo možné specifikovat pracovní podmínky osob se zdravotním postižením, je nejprve nutné definovat samotný pojem pracovní podmínky. Přesné vymezení pojmu pracovní podmínky nelze však nalézt ani v mezinárodních dokumentech ani v českém právním řádu. Pracovní podmínky jsou obecně vymezeny pouze v teorii pracovního práva jako soubor všech faktorů působících na zaměstnance při výkonu práce. Mezi tyto faktory lze řadit pracovní dobu a její rozvržení, organizaci práce, prostředí na pracovišti, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odměňování, podmínky skončení zaměstnání nebo péče o zaměstnance. Pro osoby se zdravotním postižením hrají při výkonu práce důležitou úlohu potřebné úpravy pracoviště a pracovního prostředí, zejména přístup na pracoviště a přizpůsobení pracovního prostředí individuálním požadavkům, dále také přístup k informačním technologiím, které mohou usnadnit jejich práci.

Kromě pracovních podmínek je nutné vymezit pojem osoba se zdravotním postižením, který určuje okruh osob, na které se tyto podmínky vztahují či mohou vztahovat. Definice tohoto pojmu není však jednoduchá, neboť tyto lidé netvoří jednotnou skupinu osob. Jedná se o skupinu, která je tvořena jednotlivci s různými typy fyzického, smyslového či mentálního postižení, nyní se jako zdravotně postižení uznávají i lidé s psychickou poruchou. Existuje ale mnoho případů, kdy jedna osoba trpí kombinací dvou či více druhů zdravotního postižení. Konkrétní zdravotní postižení ovlivňuje různou měrou schopnosti výkonu práce dotčených osob.

Právní řády jednotlivých států nahlíží odlišně na to, který typ zdravotního postižení rozhoduje o zvýšené míře ochrany, proto není v praxi nic ojedinělého, když právní řád jedné země pohlíží na danou osobu jako na zdravotně postiženou, zatímco právní řád jiné země má nastavena odlišná kritéria pro uznání postavení osoby se zdravotním postižením a dané osobě výhody nepřiznává.

Pojem osoba se zdravotním postižením byl do českého právního řádu implementován zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Od 1. ledna 2010 došlo ke změnám vymezení osoby se zdravotním postižením pro účely pracovněprávních předpisů podle ustanovení § 67 zákona o zaměstnanosti. Za osoby se zdravotním postižením jsou podle zákona o zaměstnanosti považovány:

- a) fyzické osoby, které orgán sociálního zabezpečení uznal invalidními ve třetím stupni, což jsou osoby s těžším zdravotním postižením,
- b) fyzické osoby, které orgán sociálního zabezpečení uznal invalidními v prvním nebo ve druhém stupni,
- c) fyzické osoby, které byly rozhodnutím úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými.

Tyto změny v definici osoby se zdravotním postižením souvisejí s novým vymezením invalidity v systému důchodového pojištění. Zákon o důchodovém pojištění rozeznává tři stupně invalidity podle míry poklesu pracovní schopnosti. Takto nastavený model zajišťuje rovnost pojištěnců ve vztahu ke zdravotnímu postižení v systému důchodového pojištění a invalidity, kdy rozhodující skutečností bude zákonem stanovený pokles pracovní schopnosti, ať je podmíněn jakýmkoliv zdravotním postižením. Navýšení počtu stupňů invalidity ze dvou na tři má za cíl přispět k přesnějšímu členění skupin následků dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu promítajících se do míry poklesu pracovní schopnosti. Třístupňové dělení invalidity je vhodné zejména v určitých mezních situacích. Jestliže došlo k poklesu pracovní schopnosti pojištěnce:

- a) nejméně o 35 %, ale nejvíce o 49 %, hovoříme o invaliditě prvního stupně,
- b) nejméně o 50 %, ale nejvíce o 69 %, hovoříme o invaliditě druhého stupně,
- c) nejméně o 70 %, hovoříme o invaliditě třetího stupně. [7]

#### 1.4.1 Osoby zdravotně znevýhodněné

Rozumí se jimi fyzické osoby, které mají zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale jejich schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněny, vykonávat dosavadní zaměstnání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejich dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. Dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav musí splňovat dvě kritéria:

- a) podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i možnost uplatnění,
- b) na základě poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok. [7]

### **1.5 Postavení osob se zdravotním postižením ve společnosti**

S lidmi se zdravotním postižením se lze setkat ve všech částech světa a na všech úrovních společnosti. Z nejnovějších odhadů Mezinárodní organizace práce vyplývá, že v současné době žije po celém světě téměř 650 miliónů lidí se zdravotním postižením, z toho přibližně 470 miliónů je v produktivním věku. V rámci Evropské unie tvoří osoby zdravotně postižené 10 % populace. V ČR žije podle údajů ČSÚ přibližně 656 tisíc osob se zdravotním postižením ve věku 15 let a více. Tato už tak vysoká čísla se neustále zvyšují v důsledku přírodních katastrof, válečných konfliktů, pracovních úrazů, dopravních nehod apod. Díky pokroku v oblasti medicíny je však možné následky zdravotního postižení zmírnit, což umožňuje těmto osobám zapojit se do života ve společnosti, včetně života pracovního. Nelze ale pochybovat o tom, že osoby se zdravotním postižením mají před sebou při hledání pracovního místa více překážek než jiní uchazeči o zaměstnání, kteří nejsou nijak omezeni fyzickými předpoklady či handicapem. I proto je i ve vyspělých zemích světa míra nezaměstnanosti u těchto osob dvakrát až třikrát vyšší než u zbytku populace. [7], [13]

### **1.6 Význam zaměstnání pro osoby se zdravotním postižením**

Zapojení osob se zdravotním postižením do pracovního procesu je důležité, neboť stejně jako ostatní potřebují získávat finanční prostředky ke své obživě, avšak pro osoby se zdravotním postižením není zaměstnání pouhým zdrojem obživy, ale také seberealizací a to v mnohem vyšší míře než u zdravých osob.

Významem zaměstnání pro osoby se zdravotním postižením se zabývá mnoho šetření a studií. Podle těchto šetření plní zaměstnání tyto funkce:

- Zajištění existence

Pro každého člověka i se zdravotním postižením představuje zaměstnání příležitost vydělat si peníze, zajistit si stálý příjem. Existují sice další sociální podpůrná opatření, ale vyjma těchto minimálních opatření, je vše i nárok na starobní důchod vázáno na příjem z práce.

- Určitá míra nezávislosti  
Zaměstnání přispívá k osobní a finanční nezávislosti. Každý člověk, který si na svou obživu zajistí finanční prostředky sám, se cítí vůči svému okolí méně zavázán.
- Rozšíření duševního horizontu  
Zaměstnání umožňuje díky procesu učení se podporovat a rozvíjet myšlenkové pochody, které si člověk může následně přenést i do jiných oblastí života.
- Rozvoj osobnosti  
Zaměstnání je zásadní formou komunikace a konfrontace s okolím. Přispívá také k udržení a dalšímu rozvoji schopností a dovedností člověka. Splnění pracovních úkolů zvyšuje sebevědomí lidí a má velký vliv na jejich další vývoj osobnosti.
- Vedení k větší zodpovědnosti  
Při plnění pracovního úkolu na sebe člověk přebírá určitou míru zodpovědnosti, což dokazuje, že člověk dozrává a dospívá. Ve společnosti je práce chápána jako přechod z dětství do dospělosti, tedy jako přechod z fáze života, kdy se o nás starají ostatní, do fáze života, ve které za sebe přebíráme odpovědnost pouze my.
- Strukturalizace dne  
Pro člověka se zaměstnáním má den svou strukturu a to časovou a prostorovou. V rámci časové struktury přechází do povědomí člověka pracovní doba, volný čas, dovolená, víkend apod. Tato struktura je s prací velmi silně spojena a je možné o ni se ztrátou zaměstnání přijít. Pomocí prostorové struktury rozlišuje člověk bydliště a pracoviště a s nimi spojené různé zážitky.
- Spoluúčast na společenském životě  
Práce je rovněž příležitostí k získání sociálních kontaktů mimo rodinu a také učí člověka, jak se má chovat k jiným lidem v různých situacích. Pracovní činnost také naplňuje člověka pocitem užitečnosti pro společnost. [10]

## **1.7 Překážky při začleňování osob se zdravotním postižením na trh práce**

Na překážky neboli bariéry při zaměstnávání osob se zdravotním postižením či znevýhodněním je třeba nahlížet ze tří různých pohledů, a to z hlediska obecných bariér, bariér ze strany zaměstnavatelů a bariér ze strany samotných osob se zdravotním znevýhodněním.

### 1.7.1 Obecné bariéry

- Nedostatečná informovanost a společenské povědomí o životě této skupiny lidí a o skutečné povaze problému
- Neexistence koncepce začleňování osob se zdravotním postižením, která bude dlouhodobě a cíleně zaměřena na pracovní rehabilitaci a rekvalifikaci těchto osob ke konkrétnímu místu
- Ubývání vhodných pracovních příležitostí
- Slabá motivace ze strany státu
- Špatné propojení nabídky a poptávky pro osoby se zdravotním postižením

### 1.7.2 Bariéry na straně osob se zdravotním postižením

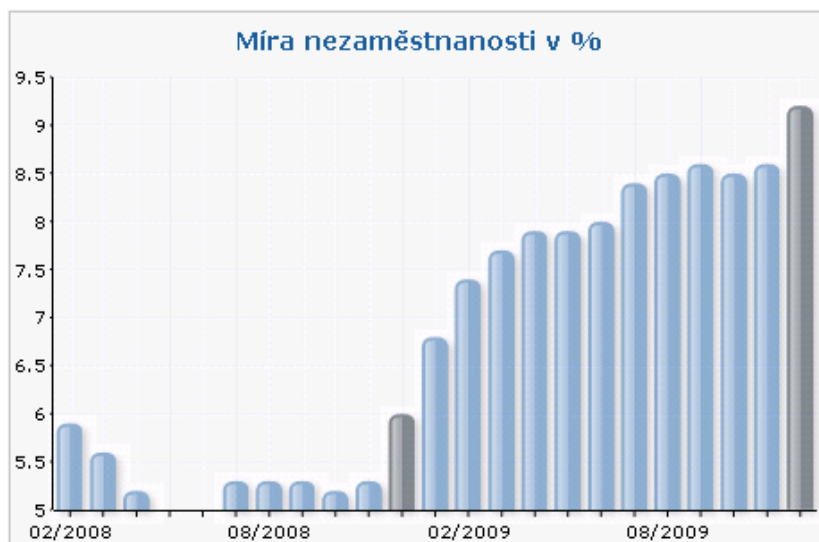
- Špatné zkušenosti se zaměstnavateli
- Negativní postoj spolupracovníků
- Neochota podstoupit případné zklamání
- Slabá motivace a stimulace jak ekonomická tak mimoekonomická
- Neinformovanost o příležitostech na trhu práce
- Bariéry v mobilitě
- Nedostatečný tlak úřadů práce
- Nedostatečné vzdělání popřípadě kvalifikace

### 1.7.3 Bariéry na straně zaměstnavatelů

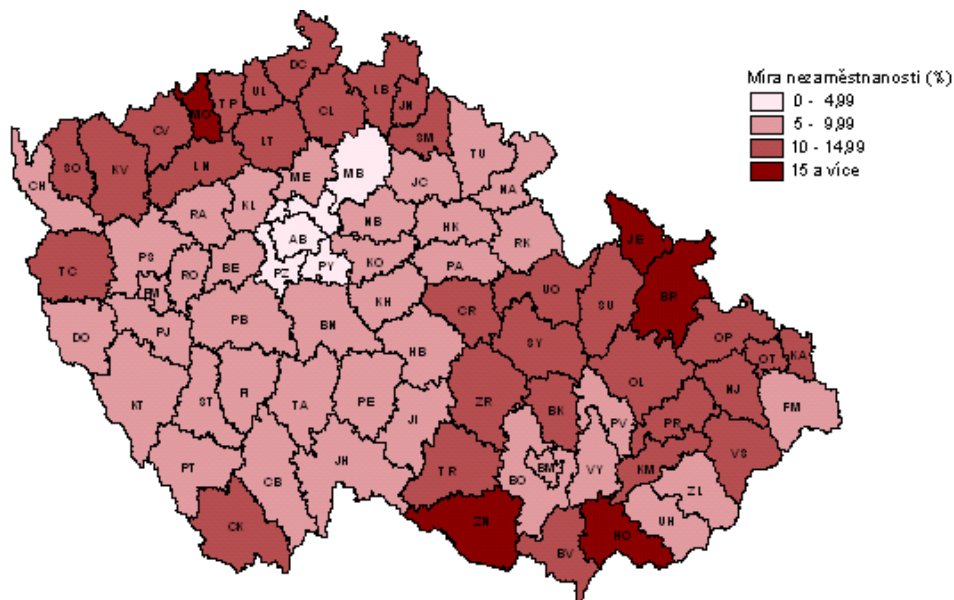
- Nevyhovující pracoviště
- Strach ze zvýšené nemocnosti oproti ostatním zaměstnancům
- Obava z těžko řešitelných problémů
- Obava z malé flexibilitnosti oproti ostatním zaměstnancům
- Strach z narušení vztahů na pracovišti
- Strach z malé výkonnosti osob se zdravotním postižením
- Neznalost specifik zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- Neznalost ekonomických přínosů
- Málo odborníků zabývajících se pracovní rehabilitací a začleňování těchto osob
- Neexistence vhodných výrobních programů a pracovních náplní [10], [18]

## 1.8 Situace na trhu práce v ČR

Rok 2009 se vyznačuje prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti. Hlavní příčina nese název finanční a ekonomická krize, která zasáhla prakticky celý svět včetně ČR. Podniky, aby přežily tuto krizi, omezují náklady včetně personálních. Obr. 1. zobrazuje vývoj míry nezaměstnanosti za poslední dva roky, tedy za roky 2008 a 2009. Ke konci roku 2009 se registrovaná míra nezaměstnanosti vyšplhala na 9,2 %. [14]



Obr. 1. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR. [14]



Obr. 2. Míra nezaměstnanosti v okresech ČR k 31. 12. 2009. [25]

Obr. 2. zachycuje míru nezaměstnanosti v jednotlivých okresech ke konci roku 2009. Míru nezaměstnanosti vyšší než je republikový průměr překonalo 50 okresů. Nejvyšší byla

v okresech Jeseník (16,9 %), Most (16,4 %), Hodonín (15,9 %), Bruntál a Znojmo (oba 15,4 %). Naopak nejnižší míru nezaměstnanosti vykázaly okresy Praha-východ (3,4 %), Praha (3,7 %), Praha-západ (4,0 %) a Mladá Boleslav (4,7 %). [25]

Uchazeči o zaměstnání:

Ke konci roku 2009 bylo na úřadech práce evidováno 539 136 uchazečů o zaměstnání, z tohoto počtu je 527 728 dosažitelných uchazečů o zaměstnání<sup>1</sup>. Došlo tak ke zvýšení o 192 703 osob ve srovnání se stejným obdobím roku 2008.

Úřady práce evidovaly na konci roku 2009 celkem 30 927 volných pracovních míst, což bylo o 60 262 míst méně než na konci roku 2008. Na jedno volné pracovní místo tak připadá v průměru 17,4 uchazeče. Nejhorší je situace na Prostějovsku, kde připadá na jedno volné pracovní místo dokonce 87,9 uchazeče. [25]

Uchazeči o zaměstnání se zdravotním postižením:

Lidé se zdravotním postižením patří obecně do skupiny, která je vystavena zvýšenému riziku nezaměstnanosti, zejména pak dlouhodobé nezaměstnanosti. Riziko nezaměstnanosti je diferencováno i uvnitř této skupiny a projevuje se především v souvislosti s dosaženým stupněm vzdělání. Téměř čtyřikrát více jsou nezaměstnaností ohroženi zdravotně postižení se základním vzděláním než zdravotně postižení alespoň s maturitou. [16]

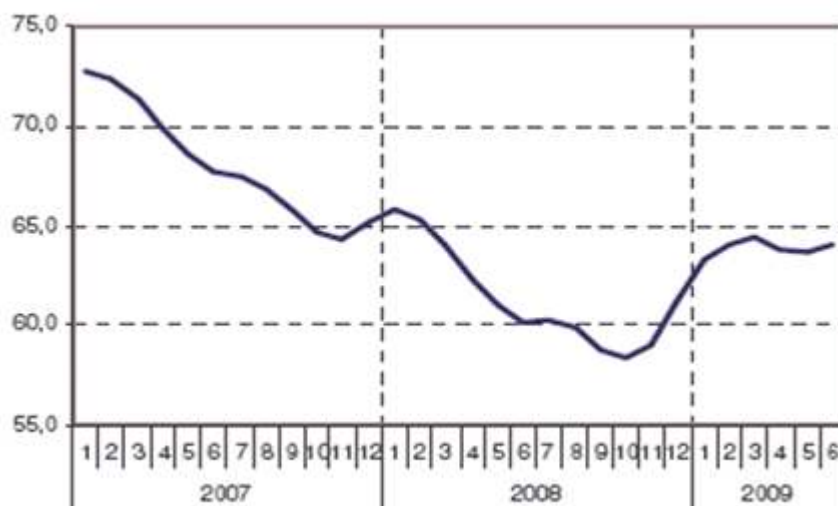
Postavení zdravotně postižených na českém pracovním trhu se vyznačuje podobnými obecnými charakteristikami jako v dalších evropských zemích. Nízká zaměstnanost je typická zejména pro zdravotně postižené s nízkým stupněm dosaženého vzdělání, s těžkým zdravotním postižením, s mentálním postižením a pro starší osoby. [16]

Úřady práce evidovaly v 1. pololetí 2009 nárůst počtu uchazečů o zaměstnání - osob se zdravotním postižením. Jak ukazuje obr. 3., nárůst se začal projevovat už od konce roku 2008. Ke konci června 2009 jich bylo v evidenci 64 tis., což bylo o 3,9 tis. více než před rokem. Koncem roku 2009 bylo již evidováno téměř 68 tis. těchto uchazečů. [24]

---

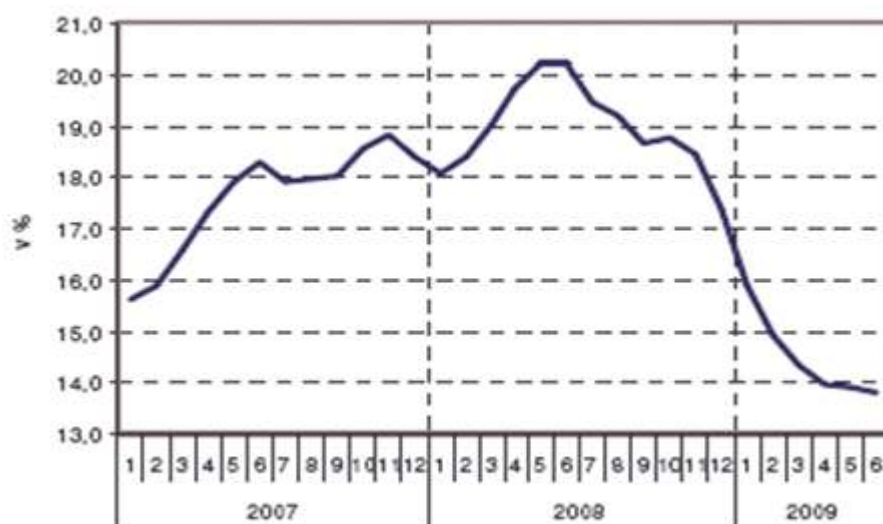
<sup>1</sup> Jde o takové uchazeče, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání. Mezi dosažitelné se nepočítají např. uchazeči v pracovní neschopnosti, uchazeči zařazení na rekvalifikační kurzy, vykonávající krátkodobé zaměstnání apod.





Obr. 3. Vývoj počtu OZP v evidenci ÚP (v tis.) v období 2007 – 1. pol. 2009. [24]

Podíl osob se zdravotním postižením na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání poklesl z 20,2 % na konci června 2008 na 13,8 % v červnu 2009. Důvodem byl výraznější nárůst celkového počtu uchazečů (o 55,6 %) oproti zvýšení počtu uchazečů této specifické skupiny (meziroční nárůst o 6,5 %).



Obr. 4. Podíl OZP na celkovém počtu uchazečů (v %) v období 2007 – 1. pol. 2009. [24]

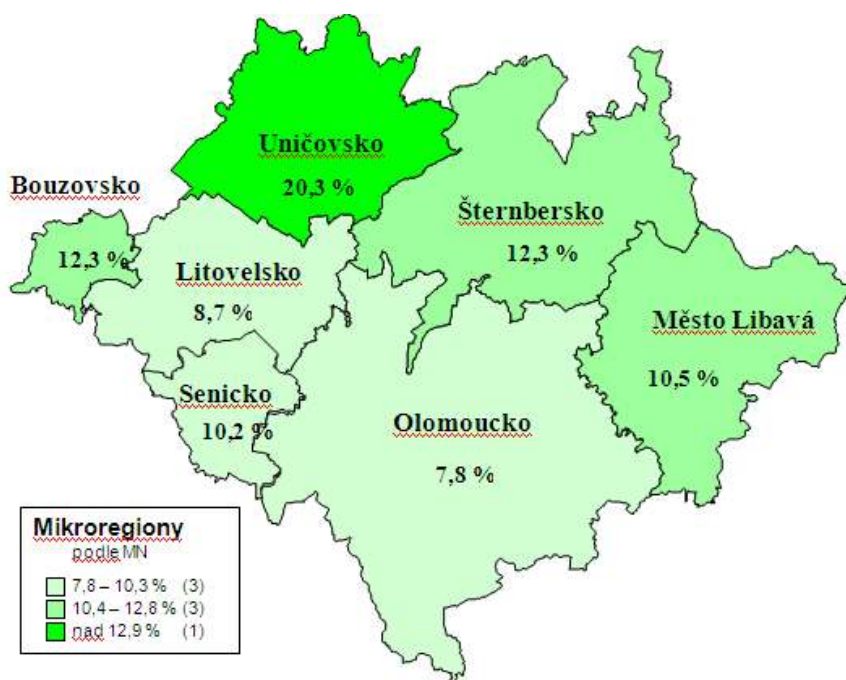
Vývoj počtu volných míst pro osoby se zdravotním postižením plynule klesal. Tempo poklesu počtu volných míst pro osoby se zdravotním postižením bylo však pomalejší než u celkového počtu volných míst. K červnu 2009 jich bylo hlášeno 2,1 tis., což představovalo

4,8 % všech volných míst hlášených na úřadech práce. Ve stejném období roku 2008 bylo hlášeno 4,3 tis. těchto míst a jejich podíl činil 2,8 %. [24]

Nárůst počtu uchazečů – osob se zdravotním postižením a snížení počtu volných míst vhodných pro tuto kategorii uchazečů mělo za následek, že v 1. pololetí 2009 připadalo na jedno volné pracovní místo určené pro tuto kategorii uchazečů průměrně 24,4 osob se zdravotním postižením. Ke konci roku 2009 už bylo evidováno pouze 1,771 tis. volných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením a na jedno volné pracovní místo připadalo 38,2 osob se zdravotním postižením. [24], [25]

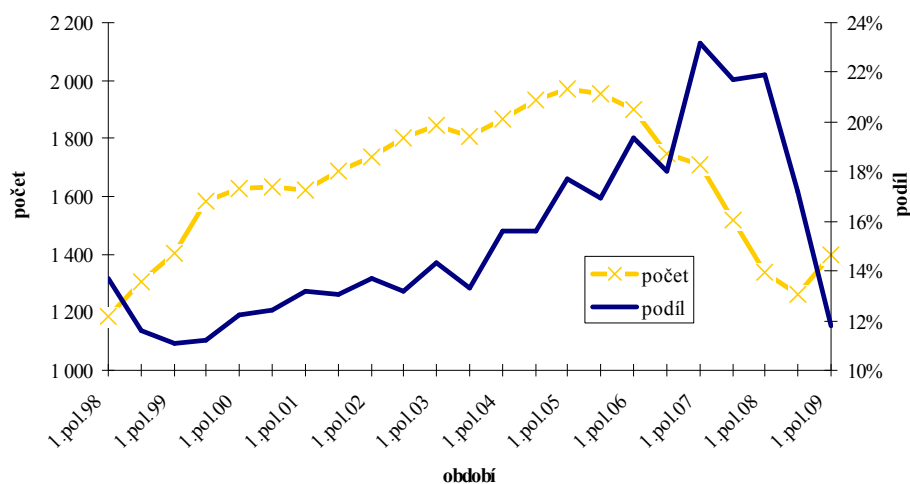
### 1.8.1 Situace na regionálním olomouckém trhu práce

Celkový vývoj zaměstnanosti v okrese Olomouc byl poznamenán masovým propouštěním z důvodu výrazného poklesu zakázek a ekonomických potíží, které způsobila světová ekonomická krize. U některých velkých strojírenských a elektrotechnických společností činil pokles zaměstnanosti řádově stovky zaměstnanců. Jednalo se zejména o podniky jako UNEX Uničov, M.L.S. Holice, Timken Česká republika, Miele Technika. Celosvětová ekonomická krize poznamenala vývoj nezaměstnanosti v celém okrese. Jak ukazuje obr. 5. je nejhorší situace zejména na Uničovsku. [23]



Obr. 5. Míra nezaměstnanosti v okrese Olomouc. [23]

Prohloubily se také problémy některých skupin uchazečů na trhu práce. Mezi tyto problémové skupiny patří zejména osoby se zdravotním postižením, absolventi škol, občané vyšších věkových skupin apod. Z obr. 6. je vidět, že počet nezaměstnaných se zdravotním postižením neustále rostl až do roku 2005, kdy překonal hranici 2000 osob. Poté v důsledku klesající nezaměstnanosti se začal snižovat i počet uchazečů se zdravotním postižením. V prvním pololetí 2009 došlo ale k mírnému nárůstu počtu nezaměstnaných se zdravotním postižením, které pokračovalo i ve druhém pololetí roku 2009. [23]



Obr. 6. Vývoj počtu a podílu uchazečů se ZP v okrese Olomouc. [23]

## **2 NÁSTROJE MOTIVUJÍCÍ ZAMĚSTNAVATELE K ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM A PROCES ZAMĚSTNÁVÁNÍ TĚCHTO OSOB**

V současné době se uplatňuje celá škála nástrojů, které mají za cíl motivovat zaměstnavatele k zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. Jedná se zejména o kompenzaci nákladů spojených se zaměstnáváním této skupiny občanů. Existují však i nástroje nefinančního charakteru.

Tato kapitola se zabývá legislativním i nelegislativním prostředím a jeho nástroji motivace zaměstnavatelů k zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V rámci legislativního prostředí se jedná zejména o nástroje jako je povinný podíl zaměstnaných osob se zdravotním postižením, zákaz diskriminace na základě zdravotního postižení, povinnosti a práva zaměstnavatelů, slevy na dani z příjmu a ostatní formy finanční podpory zaměstnavatelům. V rámci prostředí nelegislativního se jedná zejména o nástroje jako je společenská odpovědnost podniků a diversity management. Dále je v této kapitole nastíněn postup při zaměstnávání osob se zdravotním postižením včetně vzniku a skončení pracovního poměru s nimi. Kapitulu uzavírá přístup manažerů k zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

### **2.1 Legislativní prostředí a nástroje**

I přes odeznívající dopady ekonomické krize je stále velmi složité sehnat práci i pro člověka bez zdravotního postižení. Lidé se zdravotním postižením to mají díky svému handicapu o to těžší, proto ve snaze zlepšit situaci zdravotně postižených osob na trhu práce bylo přijato několik zákonných opatření. Tato zákonná opatření by měla podniky pozitivně motivovat k zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Podniky, které se totiž rozhodnou zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, mohou od státu čerpat různé úlevy na daních, příspěvky na vytvoření chráněného pracovního místa apod. I přesto není velký zájem o zaměstnávání těchto osob. Důvodů, proč nemají zaměstnavatelé o tyto osoby zájem, je celá řada např. strach z neznámého. Další důvody jsou uvedeny v podkapitole obavy a překážky ze zaměstnávání osob se zdravotním postižením. [15]

### 2.1.1 Povinný podíl zaměstnaných osob se zdravotním postižením

Každý zaměstnavatel, který má nad 25 zaměstnanců, je povinen zaměstnávat 4 % osob se zdravotním postižením, popřípadě odebírat výrobky a služby od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením nebo odebírat výrobky od chráněných pracovních dílen. Třetí možností jak tento povinný podíl plnit, pokud zaměstnavatel tyto osoby nezaměstnává nebo neodebírá výrobky od jiného zaměstnavatele zaměstnávajícího přes 50 % osob se zdravotním postižením, je odvod do státního rozpočtu. Zaměstnavatel musí odvést do státního rozpočtu 2,5 násobek průměrné měsíční mzdy za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by měl zaměstnat. Podle MPSV činil odvod do rozpočtu za rok 2009 přes 57 000 Kč na jednoho člověka. Uvedené způsoby je možno kombinovat. [10], [17]

Výpočet průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců pro účely plnění povinného podílu je následující. K výpočtu se započítávají pouze zaměstnanci v pracovním poměru. Nezapočítávají se tedy osoby s dohodou o pracovní činnosti a o provedení práce. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za kalendářní rok dostaneme tak, že celkový počet skutečně odpracovaných hodin, v úvahu se bere i práce přesčas, těmito zaměstnanci v daném kalendářním roce, zvýšeného o neodpracované hodiny:

- v důsledku dočasné pracovní neschopnosti, za kterou je vypláceno nemocenské,
- čerpání dovolené na zotavenou,
- překážek v práci ze strany zaměstnavatele,
- překážek v práci ze strany zaměstnance, jestliže jde o překážky, na základě kterých přísluší zaměstnanci nárok na náhradu mzdy,
- z důvodu ošetřování nemocného člena rodiny, za kterého náleží podpora při ošetřování,

podělíme celkovým fondem pracovní doby bez svátků připadajícího v daném kalendářním roce na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou týdenní pracovní dobu. [4]

### 2.1.2 Zákaz diskriminace na základě zdravotního postižení

U zdravotně postižených lidí hraje velkou roli typ a stupeň jejich postižení. Rozdíly se projevují v postojích k mentálnímu, smyslovému, fyzickému či kombinovanému postižení. Obecně lze ale říci, že nejhůře jsou na tom lidé s mentálním a kombinovaným postižením.

Na mezinárodní i vnitrostátní úrovni byl zákaz diskriminace z důvodu zdravotního postižení upraven později než například zákaz diskriminace na základě pohlaví, rasy, náboženského vyznání apod. Oproti jiným diskriminačním důvodům má zdravotní postižení určitá specifika. K dodržení zásad rovného zacházení ke zdravotně postiženým není postačující pouze zdržet se určitého jednání, ale je nutné konat i opatření k tomu, aby měli přístup k zaměstnání a mohli vykonávat práci na rovnoprávném základě s ostatními. [7], [11]

### 2.1.3 Povinnosti zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé mají ze zákona o zaměstnanosti tyto povinnosti:

- a) uvádět u míst oznamovaných úřadu práce, zda jde o pracovní místa, která jsou vyhrazena pro osoby se zdravotním postižením,
- b) poskytovat informace úřadu práce o volných místech, která jsou vhodná pro osoby se zdravotním postižením,
- c) přizpůsobovat pracovní místa a podmínky za účelem rozšiřování možnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením,
- d) kooperovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace,
- e) evidovat zaměstnávané osoby se zdravotním postižením,
- f) evidovat pracovní místa, která jsou vyhrazena pro osoby se zdravotním postižením.

[5]

### 2.1.4 Práva zaměstnavatelů

Zaměstnavatelé mohou ze zákona o zaměstnanosti požadovat po úřadu práce:

- a) informace a poradenství se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením,
- b) součinnost při vyhrazování vhodných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením,
- c) spolupráci při vytváření pracovních míst,
- d) spolupráci při řešení individuálního přizpůsobování pracovních míst a podmínek pro tyto osoby. [5] srov. [4]

### 2.1.5 Sleva na dani z příjmu

Zákon o daních z příjmů umožňuje zaměstnavateli, který zaměstnává osoby se zdravotním postižením, uplatnit slevu na dani z příjmů za zdaňovací období. Slevy na dani jsou dvojího druhu:

- a) První slevou je sleva, kterou může zaměstnavatel uplatnit za to, že zaměstnává osobu se zdravotním postižením nebo osobu s těžším zdravotním postižením. Částky odpočtu jsou následující. Za každého zaměstnance se zdravotním postižením jde o částku 18 000 ročně. U zaměstnance s těžším zdravotním postižením činí částka 60 000 ročně. Pro uplatnění slevy se vychází z přepočteného počtu zaměstnanců.
- b) Druhou slevou je sleva ve výši jedné poloviny vypočtené daňové povinnosti. Tuto slevu může uplatnit právnická osoba, která zaměstnává nejméně 25 zaměstnanců, u nichž podíl zaměstnanců se zdravotním postižením činí více než 50 % průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. [5] srov. [4]

### 2.1.6 Ostatní formy finanční podpory zaměstnavatelům

- a) Příspěvek na zřízení a provoz chráněného pracovního místa a chráněné pracovní dílny

Chráněné pracovní místo je takové místo, které zaměstnavatel vytvoří na základě písemné dohody s úřadem práce pro osobu se zdravotním postižením. Nutnou podmínkou je, aby toto místo bylo provozováno nejméně dva roky.

Chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele, které je na základě dohody s úřadem práce přizpůsobeno pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Chráněná pracovní dílna musí být provozována nejméně dva roky a průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců se zdravotním postižením v chráněné pracovní dílně musí být minimálně 60 %. Na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa a dílny může úřad práce poskytnout příspěvek. Důležitým faktem je, že dílna nemůže být založena samostatně, ale musí být pracovištěm zaměstnavatele, tedy musí být součástí nějaké jiné organizace. Chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě. Dílna může být založena jako samostatný podnik s právní subjektivitou, nebo jako součást nestátní neziskové organizace (např. jako součást veřejně prospěšné společnosti, občanského sdružení). Dílna může být založena také jako součást (středisko) podniku, v tomto případě

nemá právní ani ekonomickou samostatnost, ale její hospodaření je vedeno odděleně. [5]  
srov. [4]

b) Příspěvek na společensky účelné pracovní místo a veřejně prospěšnou práci

Společensky účelná pracovní místa zaměstnavatel obsazuje uchazeči o práci, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem. Veřejně prospěšnou prací je časově omezené zaměstnání nejdéle 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Jedná se zejména o údržbu veřejných prostranství, veřejných budov a komunikací ve prospěch obcí. [29]

c) Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Na tento příspěvek mají nárok ti zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. [5]

d) Příspěvek na zapracování

Tento příspěvek může úřad práce poskytnout zaměstnavateli, který přijímá do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči. Mezi osoby se zvýšenou péčí patří i osoby se zdravotním postižením. Dohoda mezi úřadem práce a zaměstnavatelem je písemná. Příspěvek lze poskytnout maximálně po dobu 3 měsíců. [5]

e) Úhrada nákladů na rekvalifikaci osob se zdravotním postižením

Úřady práce mohou hradit náklady na rekvalifikaci uchazečům a zájemcům o zaměstnání a zaměstnavatelům na základě dohody. [4]

f) Úhrada nákladů spojených s přípravou k práci osob se zdravotním postižením

Jestliže zaměstnavatel provádí na svém pracovišti přípravu k práci těchto osob, může mu úřad práce uhradit náklady s přípravou spojené. [4]

g) Zvýhodnění při zadávání veřejných zakázek

Při zadávání veřejných zakázek je uplatňována zásada rovného zacházení, která je ale modifikována ve vztahu k subjektům zaměstnávajícím větší počet zaměstnanců se zdravotním postižením. Rozlišují se dvě formy zvýhodnění. [7]

První spočívá v tom, že zadavatel může v oznámení o zahájení zadávacího řízení stanovit, že tohoto řízení se může účastnit pouze dodavatel, který provozuje chráněnou pracovní dílnu nebo zaměstnává více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců dodavatele. [7]



Druhé zvýhodnění spočívá ve fázi hodnocení nabídek. Zadávacího řízení se mohou účastnit dodavatelé bez ohledu na to, zda zaměstnávají osoby se zdravotním postižením či nikoliv. Zvýhodnění jsou ale při hodnocení nabídek ti dodavatelé, kteří zaměstnávají více než 25 zaměstnanců, z nichž více než 50 % je osobami se zdravotním postižením. [7]

## **2.2 Nelegislativní prostředí a nástroje**

Jedná se o takové nástroje, které nemají legislativní rámec, proto nejsou právně vynutitelné. Záleží pouze na ochotě a dobrovolnosti společnosti a zaměstnavatelů se o tyto nástroje zajímat.

### **2.2.1 Corporate social responsibility**

V současné době nabírá koncept CSR neboli tzv. společenská a sociální odpovědnost firem velkého významu. Ovlivňuje zejména chování významných nadnárodních podniků a korporací ve třech hlavních oblastech, a to v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Firmy si uvědomují, že integrace tohoto instrumentu do svého managementu má vliv na jejich image i v obchodní rovině. Cílem podnikatelské etiky je podpořit změnu chápání role zaměstnavatelů a jejich přístupu k osobám se zdravotním postižením a jinak znevýhodněným. [10], [18]

CSR se stává vizitkou dospělosti dané firmy. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením zvyšuje prestiž firmy v očích veřejnosti, která na podniky, zaměstnávající tyto osoby, neohlídá pouze jako na producenty výrobků a služeb, jejichž cílem je pouze maximalizace zisku. Chce-li být firma v dnešním světě dlouhodobě úspěšná, musí naplnit očekávání svého okolí a chovat se tedy sociálně odpovědně. [6], [10]

### **2.2.2 Diversity management**

Diversity management lze chápat jako naplňování principů rovných příležitostí pro různé skupiny minorit ve společnosti. Určitá odlišnost, která vede k příslušnosti k dané minoritě, neznamena diskriminaci, ale příležitost a výzvu plnohodnotně se uplatnit jak v občanské komunitě, tak na trhu práce. Velmi často dochází k záměně principů diverzity s rovnými příležitostmi. Zatímco rovné příležitosti jsou právně vynutitelné, neboť mají legislativní rámec, principy diverzity jsou naplňovány dobrovolně.

Uplatňováním principů diverzity ve společnosti se rozumí snaha společnosti přijmout, udržet, podporovat a dále rozvíjet rozvoj jedinců z různých menšin. Principy diverzity je možné uplatnit na všechny minority včetně osob se zdravotním postižením.

Nejrozsáhlejší minoritou v ČR jsou právě osoby se zdravotním postižením. Ke konci roku 2006 statistiky vykazaly 1 015 548 těchto osob. Cílem diversity managementu je zlepšit zaměstnatelnost osob se zdravotním postižením na trhu práce v ČR. Majoritní společnost včetně zaměstnavatelů by měla znát podstatu daného postižení, jak vzniklo, jak se ke zdravotně postižením chovat či nechovat, jak jim nabízet pomoc apod. Výsledkem aplikace diverzifikačního chování v praxi je porozumění majoritní společnosti tomu, že handicap neznamena automaticky neschopnost se prosadit v osobním a pracovním životě. [22]

### **2.3 Postup při zaměstnávání osob se zdravotním postižením, resp. osob zdravotně znevýhodněných**

- 1) Podnik kontaktuje místně příslušný úřad práce, že má zájem zaměstnat osobu se zdravotním postižením,
- 2) úřad práce si od podniku vyžádá základní informace o pracovním místě, na které chce podnik osobu se zdravotním postižením přijmout,
- 3) úřad práce může podniku vybrat vhodné uchazeče a posílat je do podniku na pohovory,
- 4) podnik si vybere vhodného uchazeče, který může vykonávat práci v rozsahu pracovní náplně na dané pozici, pracovní náplň by měl před přijetím potvrdit ošetřující lékař uchazeče, zaměstnavatel tak bude mít jistotu, že je uchazeč zdravotně způsobilý vykonávat danou pozici,
- 5) podnik by se měl informovat od úřadu práce, jakou dotaci lze získat na vybraného uchazeče a jak při získání dotace postupovat,
- 6) uzavření pracovní smlouvy. [29]

### **2.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

Pro osoby se zdravotním postižením platí v pracovním procesu stejná práva a povinnosti jako pro ostatní pracovníky. Některá ustanovení v zákoníku práce však tyto zaměstnance vzhledem k jejich zdravotnímu stavu a sociálnímu postavení zvýhodňují. Je-li občan zdra-

votně postižený, neznamená to, že nemůže pracovat, má však určitá omezení s ohledem na svůj zdravotní stav. Musí však být způsobilý k právům a povinnostem a k právním úkonům. [4]

a) Vznik a skončení pracovního poměru s osobami se zdravotním postižením

Vznik pracovního poměru je stejný jako u ostatních občanů, pracovní poměr se tedy zakládá zpravidla písemnou pracovní smlouvou. Zaměstnavatel může sjednávat s těmito osobami i zkušební dobu i pracovní poměr na dobu určitou. Ukončení pracovního poměru probíhá bez souhlasu úřadu práce a je možné:

- zrušením pracovního poměru ve zkušební době,
- dohodou nebo výpovědí,
- i okamžitým zrušením pracovního poměru. [4]

Zaměstnavatelé mají však povinnost písemně oznámit příslušnému úřadu práce, že rozvázali pracovní poměr se zaměstnanci, kteří jsou osobami se zdravotním postižením. Cílem tohoto zákona není žádná výhoda pro zaměstnance, ale informovanost úřadu práce, který se zabývá okolnostmi souvisejícími se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Změny počtu zaměstnanců se zdravotním postižením ovlivňují plnění povinného podílu i např. příspěvek, který zaměstnavatel získal na podporu zaměstnávání těchto osob. [4], [21]

b) Převedení na jinou práci s ohledem na zdravotní stav

Jestliže zaměstnanec na základě lékařského posudku nebo rozhodnutí orgánu státní zdravotní správy pozbyl způsobilost konat stávající práci, popřípadě onemocněl-li nemocí z povolání nebo pro pracovní úraz, má zaměstnavatel povinnost zaměstnance převést na jinou vhodnou práci. [4]

Pro zaměstnance se zdravotním postižením musí zaměstnavatel zajistit na svůj náklad potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zaučit a zaškolit tyto zaměstnance a dbát o zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání. [4]

Jestliže se podnik odhodlá zaměstnat člověka se zdravotním postižením, musí si být vědom toho, že se tento krok nemusí na pracovišti setkat se souhlasem, podporou či nadšením. Kolegové mají totiž obavy, zda nebudou muset novému spolupracovníkovi pomáhat, dělat věci za něho, nedovedou si také představit jak s ním komunikovat, aby se ho nějakým způsobem nedotkli. [6]

Atmosféra přijetí je důležitá nejen u zdravotně postižených osob. Hrdá uvádí, že „ideálem je, když lidé, kteří se stýkají s člověkem se zdravotním postižením (ať už pracovní, společensky nebo jen prostě lidsky), zapomenou, že nějaké postižení má, a začnou v něm vidět osobnost s charakteristickou letorou, schopnostmi, dovednostmi atp.“ [6, s. 57]

## 2.5 Přístup manažerů k zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Zaměstnavatelé vstupují na trh práce s primární motivací a to za účelem dosažení co nejvyššího zisku v případě soukromých organizací nebo za účelem plnění určitých organizačních poslání v případě státních organizací. Jejich opomíjenou funkcí vstupu na trh je velmi často poskytování pracovních příležitostí, které mají pro většinu lidí finanční, sociální a společenský význam. Snahou každého manažera firmy je totiž minimalizovat vstupní náklady a vybírat pouze tu nejefektivnější pracovní sílu. Nejvíce jsou při těchto cílech manažerů ohroženy rizikové společenské skupiny, mezi něž patří i lidé, kteří jsou znevýhodněni svým zdravotním stavem. Proto bylo potřeba tento problém regulovat normativně a stanovit tak pravidlo povinné kvóty. Povinnost managementu organizací obsadit určitý počet pracovních míst pracovníky se zdravotním postižením je zaveden ve většině evropských zemí. Studie Evropské komise, která se zabývala hodnocením kvótního systému v 18 vyspělých zemích, zjistila, že tento systém nedosáhl stanovených cílů. [16], [20]

Podle metodické příručky Iniciativy Equal je z postoje managementu firem zřejmé, že povinný podíl zaměstnanců se zdravotním postižením a jeho plnění chápou spíše negativně jako komplikaci, narušení tržního prostředí apod., než jako solidární povinnost účastnit se na řešení sociálního a pracovního začlenění postižených osob. [18]

Téměř polovina podniků se raději uchýlí k tomu, že odvedou vyšší daně státu nebo nakoupí výrobky od zaměstnavatele osob se zdravotním postižením, než aby je museli zaměstnávat. Podle údajů MPSV bylo v roce 2008 plnění závazků zaměstnávání osob se zdravotním postižením následující:

- 56 % splněno zaměstnáním osob se zdravotním postižením,
- 37 % splněno odebráním výrobků od zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením,
- 7 % splněno odvodem do státního rozpočtu. [19]

Managementy podniků vidí problém především ve vynutitelnosti plnění stanovených kvót, bývá také poukazováno na skutečnost, že tento systém nepřispívá ke zlepšení vztahů mezi službami zaměstnanosti a zaměstnavateli ani mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. [16]

Svou roli na praktickém přístupu podniků k povinnému zaměstnávání lidí se zdravotním postižením hraje velikost organizace a její zaměření. Na základě těchto kritérií lze rozdělit tři typové skupiny zaměstnavatelů. První skupinu tvoří velké podniky, které zaměstnávají velký počet zaměstnanců a pro něž by čtyřprocentní podíl znamenal vysoké absolutní číslo zaměstnanců se zdravotním postižením. Ve snaze minimalizovat potencionální personální problémy a soustředit se plně na své efektivní podnikání dá management velkého podniku raději přednost odvodu do státního rozpočtu. Druhou skupinu představují podniky, které se snaží systematicky naplňovat povinný podíl, jsou však omezeny svou profesní skladbou nebo specifiky zaměření, proto se snaží plnit povinný podíl i formou jiných alternativ náhradního plnění. Třetí skupina podniků se snaží o maximální splnění povinného podílu především z důvodů ekonomických a prestižních. [20], [27]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 DRUŽSTVO AGROBEN

#### 3.1 Charakteristika podniku

Název podniku:	Družstvo AGROBEN
Sídlo:	Uničov část Střelice č. p. 156, PSČ 783 91
Předmět podnikání:	zemědělská výroba a zpracování surovin, obchodní činnost v tuzemsku a zahraničí, speciální ochranná dezinfekce, výroba rozmnožovacího materiálu za účelem uvádění do oběhu, zámečnictví, truhlářství, přípravné práce pro stavby, poskytování technických služeb, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, činnost technických poradců v oblasti zemědělství, opravy pracovních strojů, ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin. [32]

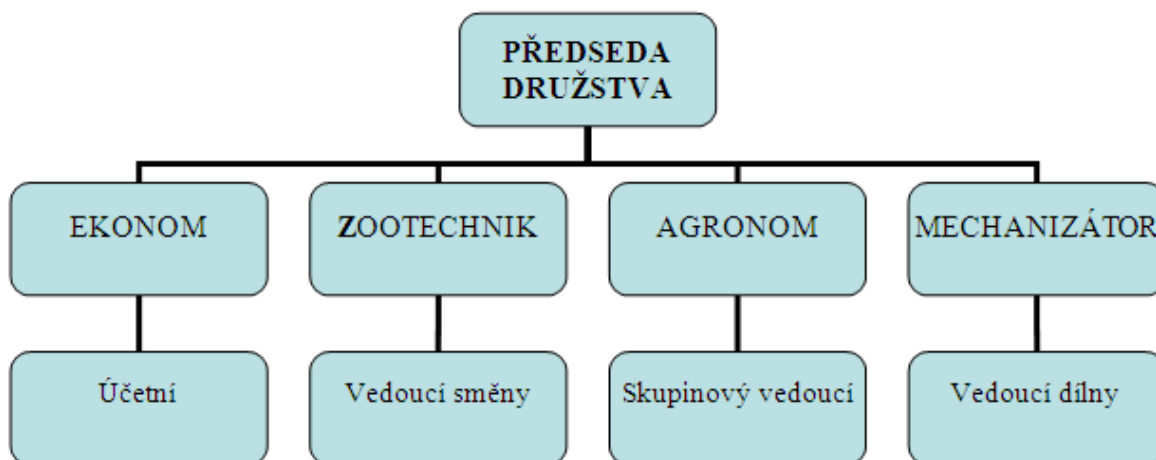
Družstvo AGROBEN vzniklo v roce 1994 rozdělením původního zemědělského družstva Červenka. Podnik hospodaří v nejúrodnější části střední Moravy, v oblasti zvané Haná, kde bonita půdy dosahuje nejvyšších hodnot. Výrobní oblast je zde převážně řepařská a obilnářská. Půdním typem je zde převážně hnědozem a svažitost terénu je do 1%. Hlavní sídlo podniku a hospodářské budovy jsou umístěny na konci obce Střelice, při silnici první třídy na trase Uničov – Litovel. Družstvo hospodaří na výměře 915 ha a zaměstnává 37 pracovníků. Většina zaměstnanců podniku i převážná část vedení podniku pochází z okolních obcí. Výhodou je, že se pracovníci mezi sebou velmi dobře znají a udržují přátelské vztahy.

Podnik se zaměřuje především na rostlinnou výrobu a to převážně na pěstování sladovnického ječmene a pěstování cukrovky. V živočišné výrobě se podnik zaměřil na chov holštýnských krav na výrobu mléka. Zemědělský podnik je vybaven kvalitní a hlavně novou technikou pro sklizeň rostlinné produkce. Družstvo investovalo od roku 1994 do nových strojů a technologií celkem 40 milionů Kč.

Hlavním cílem podniku v živočišné výrobě bylo dosáhnout vysoké užitkovosti 10000 l/krávu. Tento záměr se podařilo splnit v roce 2005. V lize dojivosti se podnik zařadil na 3. místo v celém Olomouckém kraji. Také v rostlinné výrobě dosahuje podnik dobrých výsledků. Vysoká produkce sladovnického ječmene a hlavně jeho kvalita se odrazila na tržbách podniku. Sladovnický ječmen je dodáván přímo do pivovaru Radegast v Nošovicích. Nastavené parametry kvality od pivovaru jsou velmi vysoké a dosahovat předepsaných parametrů kvality je velmi obtížné, proto se družstvo muselo vybavit kvalitní sklizňovou technikou a hlavně kvalitní posklizňovou úpravnou, aby nedocházelo k poškození zrna při sklizni a skladování. Podnik se rovněž zaměřuje na poskytování služeb v rostlinné výrobě. Družstvo díky kvalitní zemědělské technice zajišťuje okolním podnikům veškeré zemědělské práce, jako je např. setí, postřiky, sklizeň obilí, sklizeň slámy, sklizeň kukuřice.

V podniku bylo po vzniku vytvořeno logo firmy. Dva klasy obilí (ječmen, pšenice) a název AGROBEN, který vyjadřuje profesi (AGRO = zemědělství), (BEN = katastr polí). [32]

### 3.2 Organizační struktura Družstva AGROBEN



Obr. 7. Organizační struktura podniku. [33]



### 3.3 SWOT analýza Družstva AGROBEN

Analýza vychází z osobních konzultací s vedením podniku, z vnitřních materiálů podniku a z osobních zkušeností získaných během brigády. Cílem stručné analýzy SWOT je představit podnik a nastínit jeho postavení na trhu.

- Silné stránky:
  - dobrá poloha podniku,
  - kvalitní technické vybavení pracoviště,
  - vysoká kvalita produkce,
  - možnost zvyšování kvalifikace,
  - věrnost zaměstnanců k podniku,
  - vztahy mezi zaměstnanci.
- Slabé stránky:
  - špatné klimatické podmínky na pracovišti,
  - roztržitost územně výrobních celků,
  - slabá vyjednávací síla s odběrateli,
  - úroveň informovanosti v podniku,
  - nezaměstnávání OZP.
- Příležitosti:
  - zájem cizinců o agroturistiku,
  - příliv nových investorů do ČR,
  - dotační programy EU na zemědělství.
- Hrozby:
  - tlak zahraničních obchodních řetězců na snižování cen,
  - pronikání zahraničních zemědělských komodit na český trh,
  - ekologické normy,
  - rostoucí síla zákazníků,
  - počasí.

### 3.4 Analýza personální struktury Družstva AGROBEN

Cílem analýzy personální struktury Družstva AGROBEN je charakterizovat strukturu zaměstnanců v tomto podniku z hlediska níže uvedených kritérií a zjistit, zda podnik zaměst-

nává či zaměstnával i osoby zdravotně postižené. Jako sledované období nám poslouží období 2005-2009.

První tabulka se zabývá počty zaměstnanců v Družstvu AGROBEN ve sledovaném období 2005-2009. Stavů zaměstnanců jsou brány vždy k prosinci daného roku.

*Tab. 1. Personální struktura Družstva AGROBEN dle počtu zaměstnanců v letech 2005-2009. [vlastní zpracování podle 33]*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Vedení podniku	5	5	5	5	5
z toho muži	5	5	5	5	5
z toho ženy	0	0	0	0	0
z toho OZP	0	0	0	0	0
Zaměstnanci v RV	24	24	22	22	20
z toho muži	18	18	17	17	15
z toho ženy	6	6	5	5	5
z toho OZP	1	1	0	0	0
Zaměstnanci v ŽV	14	14	14	13	12
z toho muži	10	10	10	10	9
z toho ženy	4	4	4	3	3
z toho OZP	0	0	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>37</b>

Z tabulky je patrné, že počet zaměstnanců se téměř každým rokem snižoval. Zatímco na konci roku 2005 zaměstnával podnik 43 zaměstnanců, na konci roku 2009 jich už bylo pouze 37. Pokles počtu zaměstnanců byl způsoben především odchodem jedné generace pracovníků do důchodu. Paradoxně odchod některých zaměstnanců do důchodu pomohl podniku redukovat personální náklady v době, kdy sílila ekonomická krize. Z tabulky je také zjevné, že podnik během sledovaného období zaměstnával pouze jednoho zaměstnanca se zdravotním postižením a to v letech 2005 a 2006.

Pro ilustraci uvádím také rozdělení zaměstnanců do jednotlivých sekcí podniku. Z obrázku je patrné, že největší sekcí podniku je rostlinná výroba (RV), následuje sekce živočišné výroby (ŽV). Nejmenší podíl zaujímá sekce vedení podniku.



Obr. 8. Vnitropodnikové personální rozdělení. [vlastní zpracování]

Tab. 2. se zaměřuje na demografické ukazatele a to na pohlaví a průměrný věk zaměstnanců ve sledovaném období. Tabulku jsem doplnil také o počet externích pracovníků a brigádníků či studentů, které podnik během sledovaného období využil.

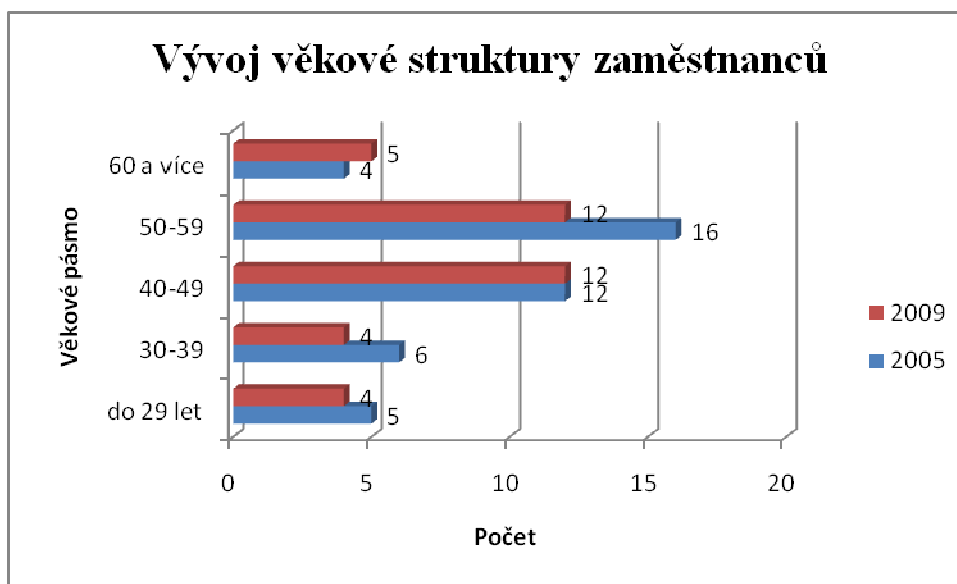
Tab. 2. Personální struktura Družstva AGROBEN dle demografických ukazatelů (pohlaví a věk) v letech 2005-2009. [vlastní zpracování podle 33]

Rok	2005		2006		2007		2008		2009	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Muži	33	76,7	33	76,7	32	78,0	32	80,0	29	78,4
z toho OZP	0		0		0		0		0	
Ženy	10	23,3	10	23,3	9	22,0	8	20,0	8	21,6
z toho OZP	1		1		0		0		0	
<b>CELKEM</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>
Průměrný věk všech zaměstnanců	45,8		46,8		47,1		47,8		47,2	
Externí pracovníci	4		4		4		4		4	
Brigádníci/studenti	3		4		3		5		2	

Ve sledovaném období zaměstnával podnik více jak 76 % mužů, přičemž podíl mužů rostl s výjimkou posledního sledovaného roku, kdy počet žen zůstal nezměněn oproti roku 2008, ale počet mužů poklesl o 3 zaměstnance. Podíl žen ve sledovaném období nedosáhl hranice ani 24 %. Podnik rovněž využíval každý sledovaný rok outsourcingu v oblasti střežení objektů. Družstvo také využívalo brigádníků k pokrytí potřebné pracovní síly v období července a srpna každého sledovaného roku a studentů konajících svou praxi. Průměrný věk

zaměstnanců se během sledovaného období zvyšoval. K mírnému poklesu došlo až v roce 2009. Pokles způsobil odchod generace zaměstnanců do důchodu.

Pro větší názornost o vývoji věkových skupin zaměstnanců v Družstvu AGROBEN jsem vytvořil graf, který dělí zaměstnance do 5 věkových pásem (do 29 let, od 30 do 39 let, od 40 do 49 let, od 50 do 59 let, 60 a více). Vývoj věkových skupin zaměstnanců je zachycen ve dvou sledovaných obdobích v roce 2005 a 2009. Tento graf ukazuje, že mezi roky 2005 a 2009 došlo k poklesu zaměstnanců ve věkové skupině do 29 let i ve věkové skupině 30-39 let. Zároveň došlo k poklesu počtu zaměstnanců ve věkové skupině 50-59 let o 4 zaměstnance, přičemž věková skupina 60 a více se zvýšila pouze o 1 zaměstnance.



Obr. 9. Vývoj věkové struktury zaměstnanců. [vlastní zpracování]

Tab. 3. Personální struktura Družstva AGROBEN dle dosaženého vzdělání v letech 2005-2009. [vlastní zpracování podle 33]

Rok	2005		2006		2007		2008		2009	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Zaměstnanci VŠ	3	7,0	3	7,0	4	9,7	4	10,0	4	10,8
Zaměstnanci SŠ	8	18,6	8	18,6	7	17,1	7	17,5	6	16,2
Zaměstnanci SOU	32	74,4	32	74,4	30	73,2	29	72,5	27	73,0
z toho OZP	1		1		0		0		0	
CELKEM	43	100,0	43	100,0	41	100,0	40	100,0	37	100,0

Tab. 3. ukazuje, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců v podniku tvoří vyučení zaměstnanci. Druhou skupinu představují zaměstnanci se středoškolským vzděláním a nejmenší skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Následující tabulka zachycuje počet odchodů zaměstnanců z podniku a důvody, které je k tomu vedly. Dále je zde uvedeno, kolik zaměstnanců podnik během sledovaného období přijal.

Tab. 4. Počty a důvody odchodů a příchody zaměstnanců v jednotlivých letech. [vlastní zpracování podle 33]

<b>ODCHODY</b>	2005	2006	2007	2008	2009	<b>CELKEM</b>
Důchod	0	0	2	1	3	<b>6</b>
Nemoc	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Změna zaměstnání	0	0	0	0	1	<b>1</b>
Mateřská	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	
<b>PŘÍCHODY</b>	0	0	0	0	1	

Během sledovaného období opustilo podnik 7 zaměstnanců, přičemž nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců z podniku byl odchod do důchodu a to hned v 6 případech. Jeden případ odchodu byl v důsledku změny zaměstnání, tuto ztrátu podnik nahradil příchozem nového pracovníka.

Z analýzy personální struktury Družstva AGROBEN vyplývá, že v podniku došlo během let 2005 až 2009 ke snížení stavu zaměstnanců. Nejvíce jich odešlo v roce 2009, přičemž hlavní příčinou byl odchod zaměstnanců do důchodu, podnik však akutně nepotřeboval tuto ztrátu nahradit z důvodu ušetření personálních nákladů v době ekonomické krize. Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců by družstvo nemělo zanedbat oblast generační obměny pracovníků. Více jak  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců družstva je mužského pohlaví. Z hlediska dosaženého vzdělání tvoří nejpočetnější skupinu vyučení zaměstnanci. V rámci sledovaného období zaměstnávalo družstvo pouze jednoho zaměstnance, který byl nějak handicapován svým zdravotním stavem. Jednalo se o zaměstnankyni, která zastávala pozici uklízečky v letech 2005 a 2006, v následujícím roce odešla do starobního důchodu.

### 3.5 Analýza řízení lidských zdrojů v Družstvu AGROBEN

V analýze řízení lidských zdrojů se zaměřím na systém náboru, výběru a přijetí zaměstnanců do podniku, také nastíním proces adaptace a stabilizace nových zaměstnanců v podniku. Dále se v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřím na oblast vzdělávání, hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance podniku, neopomenou také proces uvolňování zaměstnanců.

#### 3.5.1 Nábor zaměstnanců

V podniku neexistuje žádný manuál řízení v souvislosti s náborem. Podle úzkého vedení Družstva AGROBEN vzniká potřeba obsazení pracovního místa na základě aktuální potřeby podniku nikoli na základě strategického personálního plánování. Zpravidla se tomu tak děje při odchodu některého ze zaměstnanců do důchodu. Potřebu obsazení pracovního místa identifikuje příslušný vedoucí pracovník svého oddělení (tedy ekonom, agronom, mechanizátor nebo zootechnik) a svůj požadavek předkládá předsedovi družstva, který ho buď přijme jako oprávněný, nebo ho zamítne. Požadavek musí být adekvátně zdůvodněn. Požadavek na pracovní místo i požadavky na samotného kandidáta na toto místo definuje příslušný vedoucí pracovník oddělení. Podnik se snaží nejdříve pokrýt potřebu nového pracovníka z interních zdrojů a až následně z externích. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má určité výhody i nevýhody. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů uvádí Koubek např., že uchazeč lépe zná podnik, podnik lépe zná silné a slabé stránky uchazeče. Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. Rovněž získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své pro a proti. Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří např. nové pohledy, názory a zkušenosti, které mohou být do podniku vneseny zvenku, nevýhodou může být delší adaptace a orientace pracovníků a možné konflikty s dosavadními pracovníky organizace. [8]

Jelikož se jedná o malý podnik, který v současné době zaměstnává pouze 37 zaměstnanců v pracovním poměru, nevyužívá proto družstvo spolupráce s personálními agenturami, ale zaměřuje se na samostatné vyhledávání budoucích zaměstnanců. Uchyluje se zejména k inzerci v regionálním tisku či zpravodaji. Družstvo také od roku 2007 nabízí možnost absolvovat praxi studentům z Moravské vysoké školy Olomouc, kteří musí během tříletého bakalářského studia oboru podniková ekonomika a management splnit povinnou praxi v jimi vybraném podniku. Od této spolupráce si podnik slibuje možnost spolupráce s těmi-

to studenti po dokončení jejich studia. Cílem podniku je pokrýt případná potřebná pracovní místa v řídicích funkcích. Na pozice manuálních pracovníků se nejčastěji využívá doporučení současného zaměstnance popř. zmíněná inzerce. O využívání jiných metod vedení podniku zatím neuvažuje, neboť dle jejich názoru jsou současné metody efektivní a pokrývají potřeby družstva.

### 3.5.2 Výběr a přijetí zaměstnanců

Vzhledem k využívaným metodám získávání pracovníků probíhá výběr jako takový na základě předloženého životopisu. Podnik třídí uchazeče do dvou skupin, na vhodné a nevhodné. Nevhodní uchazeči jsou o odmítnutí písemně informováni, podnik se tímto způsobem snaží vyhnout nezdvořilosti, která by mohla pokazit pověst podniku. Vhodní uchazeči jsou pozváni na výběrový pohovor s příslušným vedoucím pracovníkem daného oddělení. Tohoto pohovoru se účastní i předseda družstva. Za výběr uchazeče je zodpovědný příslušný vedoucí pracovník s tím, že výsledný návrh odsouhlasí předseda družstva.

V tomto směru se podnik nedrží zásady, kterou ve své knize uvádí Thomson, rozhovoru mezi čtyřma očima, která u uchazečů nevzbuzuje takový pocit ohrožení jako pohovor před více posuzovateli. Výhodou však je, že o výběru nerozhoduje jen jediný člověk. [12]

Pro vedení výběrového pohovoru neexistují v podniku žádné směrnice určující správný postup. Stejně jako nábor je i výběr nových zaměstnanců vykonáván kvalifikovanými zaměstnanci s praxí v oboru. Mezi kritéria výběru vhodných zaměstnanců patří v podniku zejména vzdělání nebo vyučení v oboru, praxe, zájem o práci a osobnostní charakteristiky uchazeče o zaměstnání.

Před uzavřením pracovní smlouvy musí nový zaměstnanec předložit ekonomovi tyto dokumenty:

- občanský průkaz,
- řidičský průkaz,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- doklad o nejvyšším dosaženém stupni vzdělání,
- doložení, zda je OZP,
- zápočtový list,
- průkazní lístek k bankovnímu účtu. [33]

### 3.5.3 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace probíhá v Družstvu AGROBEN v rámci tříměsíční zkušební doby. Cílem je zjistit předpoklady a způsobilost zaměstnance pro plnění úkolů, které vyplývají z daného pracovního místa. Cílem je také zajištění potřebné vědomostní, manuální a psychologické připravenosti.

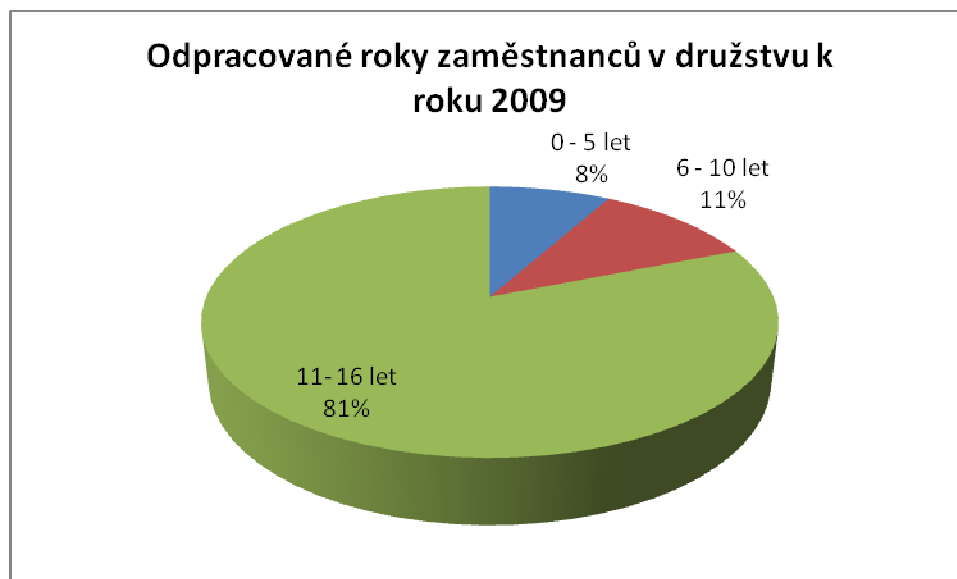
Proces adaptace spadá do kompetence příslušného vedoucího pracovníka, do jehož oddělení byl nový zaměstnanec přijat. Povinností tohoto vedoucího pracovníka je informovat stávající kolegy o příchodu nového zaměstnance. Většinou však seznámí s příchodem nového zaměstnance pouze zaměstnance ve svém oddělení, nikoliv už ostatní zaměstnance. Seznámení nového zaměstnance s potřebnými organizačními pracovními informacemi probíhá ústně, proškolením a seznámením.

Příslušný vedoucí pracovník přidělí novému zaměstnanci patrona, který ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Formální kontrola adaptace se neprojektuje, neboť vedoucí pracovníci jsou v každodenním kontaktu se všemi svými zaměstnanci. Patron však může poskytnout případnou zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace. O tom, zda po ukončení zkušební doby zaměstnanec v podniku zůstane či ne, rozhoduje vedoucí pracovník daného oddělení. Snahou podniku je, aby se nový zaměstnanec nejen rychle zapracoval do pracovního procesu ale, aby byl i se svou prací spokojen a cítil se dobře v novém kolektivu.

### 3.5.4 Stabilizace zaměstnanců

Hlavním prvkem stabilizace zaměstnanců v podniku byla vždy především mzdová politika. Podle dostupných informací patří Družstvo AGROBEN k mzdové špičce vzhledem k okolním podnikům, které se zabývají také zemědělstvím. Průměrná mzda dělnické kategorie činila v roce 2009 24 tisíc, u techniků to bylo 30 tisíc. Dalším prvkem stabilizace zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity. Družstvo poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek, poskytuje rovněž příspěvek na životní pojištění. Stabilizaci zaměstnanců v podniku zachycuje následující obr. [33]





Obr. 10. Odpracované roky zaměstnanců k roku 2009. [vlastní zpracování podle 33]

Z obrázku vyplývá, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou v družstvu zaměstnáni prakticky od jeho vzniku, což dokazuje vysokou stabilizaci zaměstnanců v tomto podniku.

### 3.5.5 Vzdělávání zaměstnanců

Družstvo ročně vynakládá nemalé finanční prostředky na zvyšování dovedností, znalostí a kvalifikace svých zaměstnanců. Vzdělávání je v podniku diferencováno na základě postavení zaměstnanců. Dělnickým profesím je poskytováno následující školení:

- školení řidičů 1x/rok,
- školení bezpečnosti práce 1x/rok,
- školení obsluhy postřikovačů 1x/rok,
- školení zvedacích zařízení 1x/rok,
- školení svářečů 1x/rok,
- pravidelné stáže do států EU (Německo, Rakousko) na zemědělské farmy zaměřené na chov skotu a výrobu mléka,
- každý rok jsou čtyři pracovníci vysláni na veletrh zemědělské techniky do Dánska.

THP pracovníci podstupují následující školení:

- školení bezpečnosti práce 1x/rok,

- semináře řízení podniku,
- semináře čerpání dotací,
- semináře ochrany životního prostředí,
- semináře cross compliance,
- semináře ochrany zvířat.

Nad rámec uvedeného má každý zaměstnanec právo požádat o úlevy ze zaměstnání při dodělávání dálkového studia střední či vysoké školy. Existuje-li shoda těchto požadavků se záměry podniku je danému pracovníkovi vyhověno.

### 3.5.6 Hodnocení zaměstnanců

Formální hodnocení pracovníků probíhá v družstvu jednou ročně a je prováděno vedoucími pracovníky svých oddělení formou hodnotícího rozhovoru. Zootechnik hodnotí tedy zaměstnance v živočišné výrobě, agronom a mechanizátor zaměstnance v rostlinné výrobě a ekonom zaměstnance v ekonomickém úseku. Zodpovědnost za uskutečňování neformálního hodnocení je také ponechána na vedoucích pracovnících. Výsledky hodnocení jsou v podniku využívány pro zjištění výkonu a pro rozhodování o výši finanční odměny za práci. Seznámení pracovníků s výsledky hodnocení probíhá na hodnotícím pohovoru. Pracovníci se dozvídají výstupy a spolu s nadřízeným plánují další postupy v uskutečňování pracovní náplně. Pracovníci mají možnost se k výsledkům vyjádřit a spolu s hodnotitelem prodiskutovat způsoby nápravy a možných zlepšení svého výkonu. Jelikož jsou vedoucí pracovníci v každodenním kontaktu se všemi svými pracovníky, vycházejí při hodnocení z výsledků průběžného sledování výkonů.

Pro hodnocení zaměstnanců využívá podnik grafickou škálu hodnocení výkonu. Grafické škály hodnocení výkonu umožňují srovnání různých pracovníků. Hodnotitel uvádí na určité škále, jak silně se určitý faktor projevuje ve výkonu hodnoceného. Na škálách o různém rozsahu je možné posuzovat kvantitu a kvalitu výkonu, odbornou úroveň práce, péči o stroj apod. Nevýhodou je, že se hodnotitel může dopustit celé řady chyb jako např. konstantní chyby, centrální tendence, haló efektu, předsudků atd. [2]

Vedoucí pracovník používá pro hodnocení následující kritéria:

- množství odvedené práce,
- kvalita práce,

- ochota přijímat úkoly,
- úsilí při plnění úkolů,
- řádná docházka.

Vedoucí pracovníci se scházejí společně s předsedou družstva na pravidelných týdenních poradách, kde analyzují současnou situaci v podniku a předkládají návrhy na možnost širšího uplatnění podniku na trhu. Jednou ročně potom na základě sebehodnocení zhodnotí vedoucí pracovníci vlastní práci. Na základě toho a vlastního posouzení určí předseda družstva výši variabilní části jejich platu. Předseda družstva používá také systém sebehodnocení, jelikož není podřízen žádnému jinému vedoucímu pracovníkovi. Je hodnocen podle výkonu a podle aktuálního hospodaření družstva v minulých měsících.

I v tomto malém podniku, kterým Družstvo AGROBEN je, jsou při hodnocení zaměstnanců dodržovány určité zásady:

- snahou hodnotitele je pochválit své zaměstnance všude tam, kde je to možné a vhodné,
- účelem hodnocení a celého hodnotícího pohovoru je zaměstnanci pomoci,
- je kladen důraz, aby nepřevládal haló efekt ať už v negativním nebo pozitivním smyslu,
- podnícení zaměstnanců k vyjádření vlastního názoru,
- zaměstnanci jsou informováni o účelu a kritériích hodnocení.

### **3.5.7 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců v družstvu je založeno na hmotné finanční odměně. Odměňování navazuje na hodnocení pracovníků. Pro potřeby odměňování jsou zaměstnanci rozděleni do skupin podle vykonávané práce. V případě všech skupin zaměstnanců není princip odměňování zcela stejný. Princip odměňování zaměstnanců v Družstvu AGROBEN zachycuje následující tabulky.

Tab. 5. Odměňování zaměstnanců Družstva AGROBEN ve výrobním středisku. [33]

Profese	Zákl. mzda	Příplatky SO-NE	Přesčas PO-PA	Odpolední příplatek	Osobní ohodnocení	Prémie
Traktoristé a kombajnéri	75 Kč/h	75 % z hod. mzdy	25 % z hod. mzdy	X	2000 Kč/M	0-20 % z hod. mzdy
Ošetřovatelé dojnic	65 Kč/h	75 % z hod. mzdy	X	25 % z hod. mzdy	1000 Kč/M	0-20 % z hod. mzdy
Ošetřovatelé skotu	65 Kč/h	75 % z hod. mzdy	X	25 % z hod. mzdy	1000 Kč/M	0-20 % z hod. mzdy
Dělníci dílen	75 Kč/h	75 % z hod. mzdy	25 % z hod. mzdy	X	2000 Kč/M	0-20 % z hod. mzdy
Ostatní dělníci v RV	64 Kč/h	75 % z hod. mzdy	25 % z hod. mzdy	X	X	0-20 % z hod. mzdy

Odměna zaměstnanců v RV a ŽV je složena z několika částí. První je ve mzdovém výměru vymezena jako základní mzda. Tato neměnná složka je zaměstnanci vyplacena za naplnění pracovní doby. Zaměstnanci jsou seznámeni s její výší a stvrzují dohodu na ní formou podpisu na mzdovém výměru. Další částí odměny jsou příplatky za práci v sobotu a neděli, dále také přesčasy během pracovního týdne. Ošetřovatelé dojnic a skotu mají navíc odpolední příplatky ve výši 25 % z hodinové mzdy. Další částí odměny je nenároková složka osobního ohodnocení. Pro jednotlivé profese zaměstnanců je stanovena maximální měsíční částka osobního ohodnocení, na kterou mohou zaměstnanci v jednotlivých profesích dosáhnout. Tato složka je přiznávána za bezchybný výkon pracovních úkolů a povinností. Poslední složkou odměny zaměstnanců jsou prémie. Tato složka by měla být pro všechny zaměstnance motivační složkou, která bude zaměstnance hnát za co nejlepšími výkony, které budou prospívat celému podniku. Jestliže prodejní výsledek podniku odpovídá určitému výsledku předpokládanému plánem pro daný měsíc, mohou být zaměstnanci odměněni prémie ve výši 0-20 % z hodinové mzdy.

Tab. 6. Odměňování THP pracovníků Družstva AGROBEN. [33]

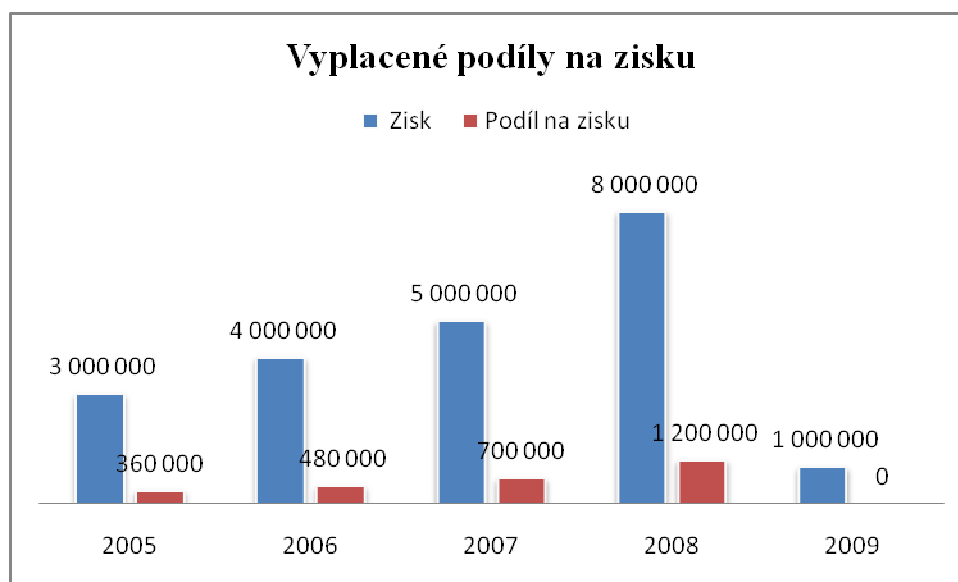
THP pracovníci	Fixní mzda	Osobní ohodnocení	Prémie ze zákl. mzdy
Předseda družstva	20 000	6000	0-50 %
Ekonom	18 000	4000	0-40 %
Účetní	14 000	2000	0-15 %
Mechanizátor	16 000	2500	0-25 %
Zootechnik	17 000	3000	0-30 %
Agromom	17 000	3000	0-30 %

Odměny THP pracovníků se skládají ze tří složek a to fixní mzdy, osobního ohodnocení a prémie. Je zde koncipován určitý posun jednak ze strany osobního ohodnocení a výše prémie, což přímo odpovídá vyšší odpovědnosti, kterou tito zaměstnanci mají.

Mezi další hmotné odměny můžeme řadit:

- Podíl na zisku

Jestliže podnik dosáhne na konci kalendářního roku přijatelného zisku, rozděluje se určité pevné procento zisku mezi zaměstnance. Procento podílu na zisku není pro všechny zaměstnance stejné, ale je diferencované podle významu pracovního místa pro podnik. Jak je patrné z níže uvedeného grafu, výše vypláčeného podílu na zisku je opravdu závislá na výši dosaženého zisku v daném roce. Graf je zobrazen v ročních intervalech od roku 2005 až do roku 2009.



Obr. 11. Vyplacené podíly na zisku zaměstnancům. [vlastní zpracování podle 33]

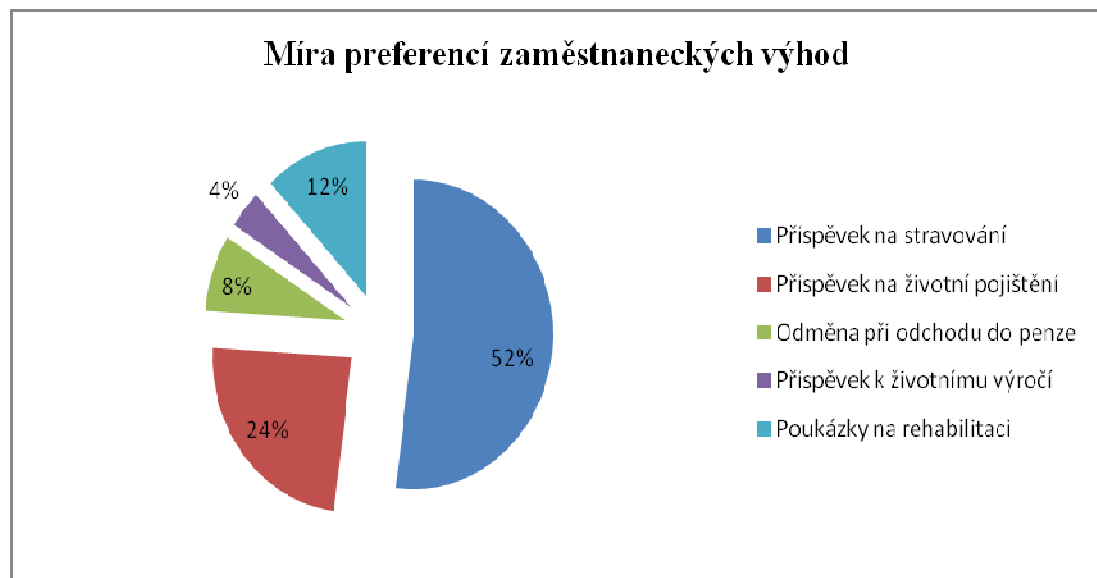
V roce 2009 se vedení podniku rozhodlo nevyplácet zaměstnancům žádný podíl na zisku z důvodu právě probíhající ekonomické krize.

- Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou v podniku hojně využívány a slouží především jako motivace zaměstnanců k většímu a kvalitnějšímu výkonu práce. Društvo poskytuje hned několik druhů zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na životní pojištění,
- odměna při odchodu do penze,
- příspěvek k životnímu výročí,
- poukázky na rehabilitaci,
- u vedení podniku služební automobil a úhrada telefonních výloh.

Proto, aby byla zřejmá větší přehlednost motivačních pobídek, provedl podnik v roce 2008 průzkum motivace zaměstnanců vztahující se k zaměstnaneckým výhodám. Dotazník měl za cíl získat informace o tom, jaké zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci v podniku nejvíce preferovány. V dotazníku byly zohledněny pouze ty zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Účast dotazovaných byla 85 %.



Obr. 12. Míra preferencí zaměstnaneckých výhod. [33]

Z obr. je patrné, že nejvíce preferovanou podnikovou výhodou je příspěvek na stravování, naopak nejméně preferovanou odměnou je příspěvek k životnímu výročí.

### 3.5.8 Péče o zaměstnance

- Pracovní doba a pracovní režim

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý hospodářský subjekt, vedoucí pracovníci si s podřízenými tykají. Platí zde však zásady, které musí podřízení dodržovat. Například nepravdělná pracovní doba, která se mění dle potřeby vykonávat práci (např. jarní setí a

sázení plodin, sklizeň píce a obilí). Nelze jen dodržovat 8 hodinovou pracovní dobu, protože v zemědělství se musí práce vykonávat dle možnosti počasí. Poté mají zaměstnanci různé úlevy v zimních měsících, kdy se na polích nepracuje.

- Pracovní prostředí

Pracovní prostředí patří mezi důležité motivační faktory zvyšující výkonnost zaměstnanců. Technická vybavenost pracoviště v Družstvu AGROBEN je na velmi dobré úrovni, což je zapříčiněno mnohamilionovými investicemi, které podnik do svého vybavení investoval. Zaměstnanci mají k dispozici všechny potřebné věci k výkonu své profese. Podnik si je rovněž vědom toho, že je třeba nejprve uspokojit základní potřeby svých pracovníků, proto v roce 2004 investoval do rekonstrukce sociálních a hygienických zařízení. Dále mají všichni zaměstnanci k dispozici kantýnu, kde si mohou v průběhu pracovního dne koupit jídlo a pití.

Další investicí byl nákup sušičky a čističky obilí do posklizňové úpravny obilí. Celková kapacita sušičky je 10t/hod. Nákupem těchto zařízení není podnik odkázán při sušení obilí na pomoc od výkupních závodů a může si veškerou produkci zrnin a olejnin usušit a vyčistit sám. Naopak této posklizňové úpravny využívají i okolní zemědělské podniky a samostatně hospodařící farmáři. Z této investice plynou Družstvu AGROBEN nemalé tržby. Sklady pro produkci obilovin a olejnin jsou součástí posklizňové linky. Sklady jsou opatřeny aktivním větracím systémem, který umožňuje uchovávat obilí v dobré kvalitě po celý rok. Družstvo tak nemusí prodávat svou produkci hned po žních, ale může s prodejem vyčkávat a sledovat cenovou relaci na trhu. Zejména u prodeje sladovnického ječmene, kdy odběratelé odkupují produkci po částech, se podniku tento větrací systém vyplácí. Na úseku posklizňové linky byly také instalovány ventilátory a čističe vzduchu, které snížily prašnost na tomto pracovišti.

Podnik je také velice dobře vybaven strojovým parkem na úseku rostlinné výroby. Stejně tak THP zaměstnanci mají k dispozici nejmodernější počítačové vybavení. V současné době podnik disponuje 4 podnikovými automobily, přičemž 2 z nich byly zakoupeny teprve v roce 2007. Problémy se objevují v úseku živočišné výroby, kde malý prostor a špatná ventilace způsobují časté záněty mléčné žlázy u dojnic. Zde je třeba investovat do nových stájí.

- Ochrana zdraví

Podnik si je vědom, že zejména na úseku živočišné výroby je nutné zlepšit klimatické podmínky. V zimě totiž vysoká vlhkost, průvan a chlad mohou způsobovat zdravotní komplikace zaměstnanců. Služby, které podnik poskytuje svým zaměstnancům:

- Podnik poskytuje svým zaměstnancům poukázky na rehabilitaci v odborném léčebném ústavu v Pasece. Zaměstnanci zde mohou využívat masáží, perličkových koupelí, apod. Rehabilitací využívají zejména zaměstnanci v živočišné výrobě během zimních měsíců.
- Družstvo poskytuje svým zaměstnancům pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Podnik zavedl pro manuální pracovníky jednotné pracovní oděvy s výrazným označením podniku, které jsou výrazem jeho péče o své zaměstnance, ale také určitou reklamou podniku a jeho image. Manuální pracovníci podniku nosí tedy jednotné oblečení zelené barvy a na zadní straně saka je umístěno logo podniku.
- Dále podnik poskytuje svým zaměstnancům během letní špičky (žní) občerstvení a jídlo zdarma.

### 3.5.9 Uvolňování zaměstnanců z podniku

- Penzionování zaměstnanců

Pro každého zaměstnance představuje přesun z pracovního života do důchodu velkou změnu. Družstvo AGROBEN se snaží odchod těmto zaměstnancům co nejvíce usnadnit. Podnik své zaměstnance, kteří v něm odpracovali 10 a více let, odměňuje peněžitou částkou, která se odvíjí od výše odpracovaných roků v podniku. V rámci péče o penzionované pracovníky organizuje vedení podniku každoroční setkání s bývalými zaměstnanci. Stejně tak podnik zasílá bývalým zaměstnancům gratulace k životním jubileím.

- Výpověď ze strany zaměstnance

Podobně jako v jiných podnicích dochází i v Družstvu AGROBEN k dobrovolným odchodům zaměstnanců. I když tuto možnost odchodu využil během sledovaného období pouze jeden zaměstnanec. V takovém případě je snahou podniku zjistit důvod odchodu pracovníka pomocí rozhovoru. Rozhovor však není nijak pevně strukturován ani není podložen dotazníkem. Zjišťování je prováděno nadřízeným pracovníkem (ekonomem, agronomem, mechanizátorem nebo zootechnikem) daného zaměstnance. V případě odchodu výše posta-



veného pracovníka je prováděn rozhovor s předsedou družstva. Zjištěné příčiny odchodů jsou dále zpracovávány a předávány vedení podniku. Podnik důvody odchodů eviduje.

- Propouštění zaměstnanců

Na rozhodnutí o propouštění zaměstnanců se podílí vedení podniku, které jej zakládá na společné dohodě. Během sledovaného období se podnik neuchýlil k propouštění ani jednou. I v období ekonomické krize nemusel podnik tento krok podniknout, neboť mu pomohl odchod některých zaměstnanců do důchodu. Pokud by podnik musel jít cestou propouštění, volil by nejdříve podle věku zaměstnanců. Nejprve by podnik sáhl do zaměstnanců v důchodovém věku. Těmto zaměstnancům by byl navržen předčasný odchod do starobního důchodu. Dále by pak byli přednostně propouštěni zaměstnanci s nejkratší dobou zaměstnání v podniku. Jak uvádí Koubek, tato metoda se nazývá LIFO (Last In First Out) a vychází z toho, že pracovníci, kteří jsou v podniku déle, mají větší morální právo na práci. Pro podnik je tato metoda dosti pohodlná, protože propouštění pracovníka se snadněji zdůvodňuje a podnik si udrží své dlouhodobější a zkušenější pracovníky. Tato metoda má však také svá úskalí, neboť může vést k demografickému stárnutí personálu a znehodnocení úsilí a prostředků vložených na získávání a výběr pracovníků v posledních letech. [8]

### 3.6 Zhodnocení personální struktury a řízení lidských zdrojů v Družstvu AGROBEN

*Tab. 7. Pozitivní a negativní stránky personální struktury a řízení lidských zdrojů v Družstvu AGROBEN pro potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří jsou OZP. [vlastní zpracování]*

<b>Pozitivní faktory pro potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří jsou OZP</b>	<b>Negativní faktory pro potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří jsou OZP</b>
Stárnoucí vývoj věkové struktury zaměstnanců	$\frac{3}{4}$ zaměstnanců jsou muži
Vysoký podíl vyučených zaměstnanců v podniku	Nulový podíl zaměstnaných pracovníků, kteří jsou OZP
Přidělení zaškolovacího patrona v procesu adaptace nového zaměstnance	Neexistence plánování lidských zdrojů

Vysoká stabilizace zaměstnanců	Nulová spolupráce s místním úřadem práce při náboru pracovníků
Postoj podniku ke vzdělávání svých zaměstnanců	Téměř žádné zkušenosti podniku se zaměstnanci, kteří jsou OZP
Dobré finanční ohodnocení zaměstnanců včetně zaměstnaneckých výhod	Horší klimatické podmínky na některých pracovištích
Péče o své stávající i penzionované zaměstnance	

### 3.7 Přístup zaměstnanců Družstva AGROBEN k zaměstnávání lidí se zdravotním postižením

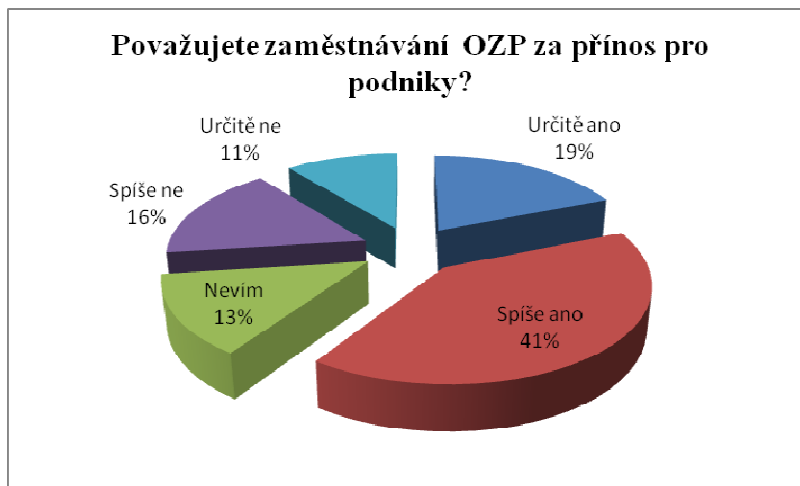
Úkolem mé diplomové práce je navrhnout projekt zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním v podniku Družstvo AGROBEN. Vedení Družstva AGROBEN má zájem zaměstnávat lidi, kteří jsou na trhu práce znevýhodnění díky svému zdravotnímu postižení. Management podniku by však chtěl znát také přístup jeho zaměstnanců k této problematice, proto mě požádal, abych situaci týkající se postoje stávajících zaměstnanců podniku k dané problematice zmapoval. Sběr dat jsem se rozhodl realizovat formou dotazníku, který obsahoval 6 uzavřených otázek. Dotazník byl vytvořen autorem diplomové práce na základě dostupné literatury a především na základě dotazníku, který byl vytvořen pro projekt Tyfloemployability, který se zaměřuje na integraci osob se zrakovým postižením na trh práce. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze P I. Zjištěné výsledky budou velmi cenným zdrojem informací o postoji stávajících zaměstnanců Družstva AGROBEN k zaměstnávání osob se zdravotním postižením v tomto podniku. [30]

#### Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl zaměstnancům předán v tištěné podobě. Na všech 6 otázek odpovědělo vždy 100 %, tedy 37 zaměstnanců Družstva AGROBEN.

**Otázka č. 1: Považujete zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP) za přínos pro podniky?**

Určitě ano odpovědělo 7 zaměstnanců, spíše ano si myslí 15 zaměstnanců, 5 zaměstnanců neví, 6 se přiklonilo k variantě spíše ne a 4 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.

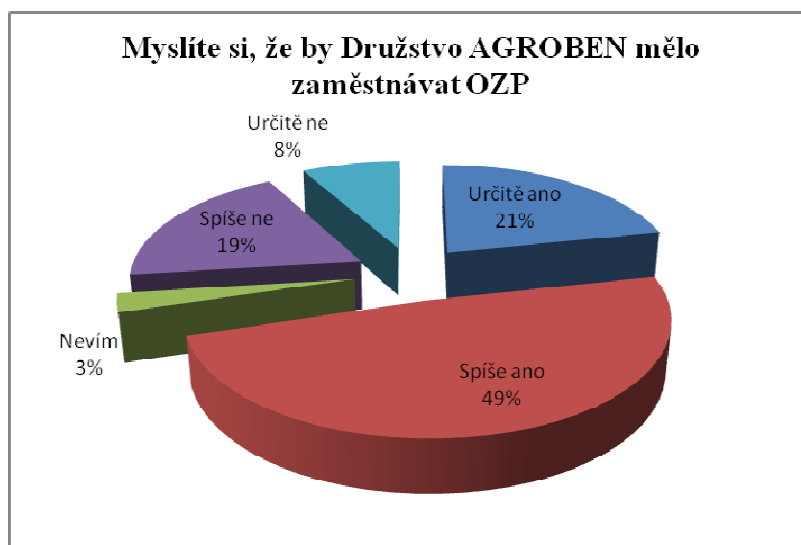


Obr. 13. Přínos OZP pro podniky. [vlastní zpracování]

Z obr. 13. je patrné, že 60 % zaměstnanců Družstva AGROBEN považuje zaměstnávání OZP za přínosné pro podniky, 13 % zaměstnanců neví a 27 % zaměstnanců nepovažuje zaměstnávání OZP za přínosné pro podniky.

#### Otázka č. 2: Myslíte si, že by Družstvo AGROBEN mělo zaměstnávat OZP?

Určitě ano odpovědělo 8 zaměstnanců, spíše ano si myslí 18 zaměstnanců, 1 zaměstnanec neví, 7 se přiklonilo k variantě spíše ne a 3 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.

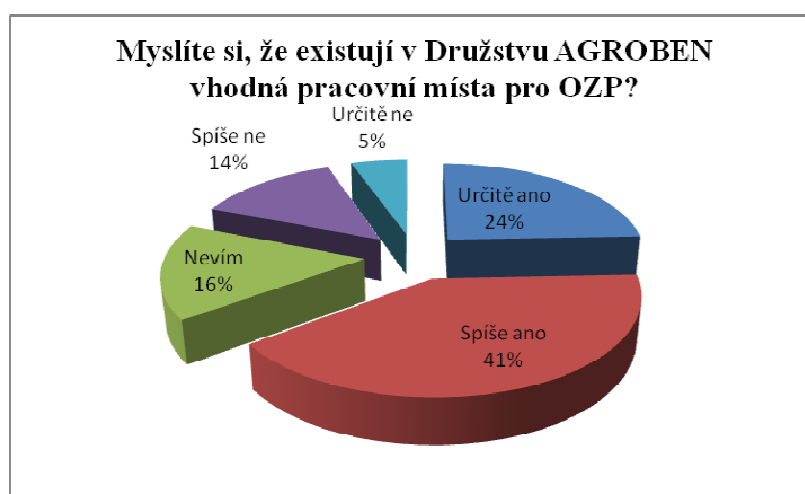


Obr. 14. Zaměstnávání OZP v podniku. [vlastní zpracování]

70 % zaměstnanců Družstva AGROBEN si myslí, že by podnik měl zaměstnávat OZP, 3 % zaměstnanců neví a k variantě, že by podnik neměl zaměstnávat OZP, se přiklání 27 % zaměstnanců.

**Otázka č. 3: Myslíte si, že existují v Družstvu AGROBEN vhodná pracovní místa pro OZP?**

Určitě ano odpovědělo 9 zaměstnanců, spíše ano si myslí 15 zaměstnanců, 6 zaměstnanců neví, 5 se přiklonilo k variantě spíše ne a 2 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.

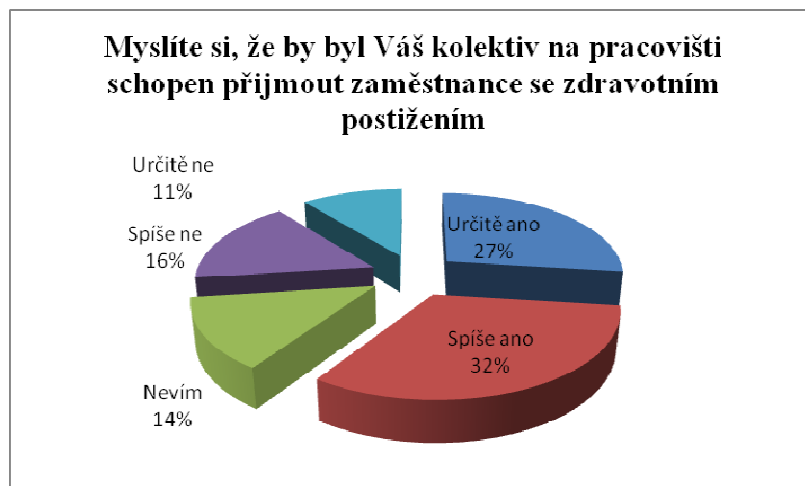


Obr. 15. Pracovní místa pro OZP. [vlastní zpracování]

65 % zaměstnanců má za to, že v podniku existují vhodná pracovní místa pro OZP, 16 % zaměstnanců neví, zda taková místa v podniku existují a 19 % zaměstnanců se přiklání k tomu, že taková pracovní místa v podniku nejsou.

**Otázka č. 4: Myslíte si, že by byl Váš kolektiv na pracovišti schopen přijmout zaměstnance se zdravotním postižením?**

Určitě ano odpovědělo 10 zaměstnanců, spíše ano si myslí 12 zaměstnanců, 5 zaměstnanců neví, 6 se přiklonilo k variantě spíše ne a 4 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.

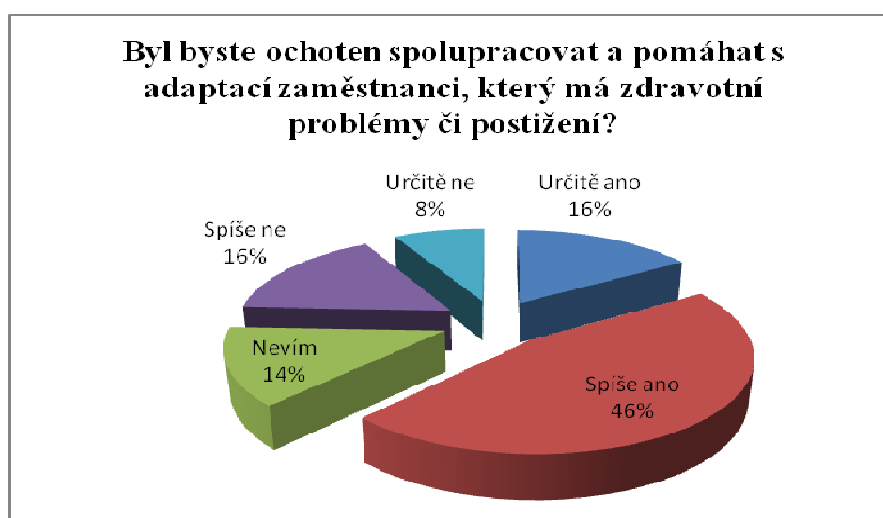


Obr. 16. Kolektiv na pracovišti a OZP. [vlastní zpracování]

O tom, že by kolektiv byl schopen přijmout zaměstnance se zdravotním postižením je přesvědčeno 59 % zaměstnanců Družstva AGROBEN, 14 % zaměstnanců neví, zda by kolektiv takové zaměstnance přijal a 27 % zaměstnanců si myslí, že by kolektiv na pracovišti nebyl schopen přijmout tyto zaměstnance.

**Otázka č. 5: Byl byste ochoten spolupracovat a pomáhat s adaptací zaměstnanci, který má zdravotní problémy či postižení?**

Určitě ano odpovědělo 6 zaměstnanců, spíše ano si myslí 17 zaměstnanců, 5 zaměstnanců neví, 6 se přiklonilo k variantě spíše ne a 3 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.

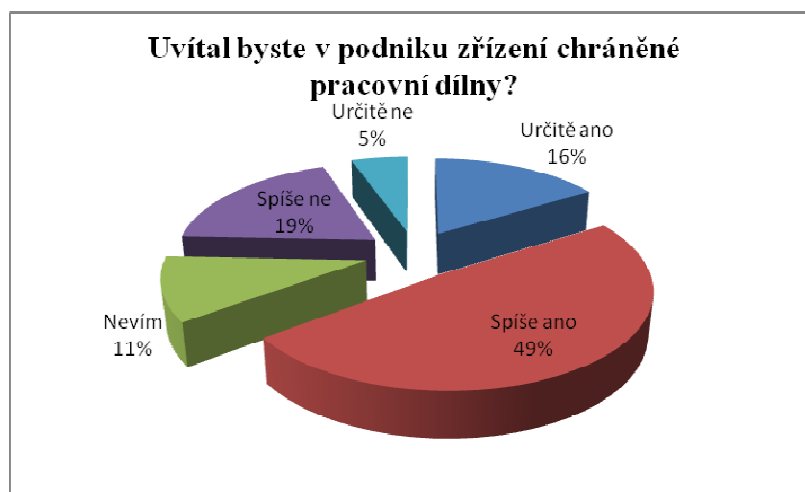


Obr. 17. Spolupráce zaměstnanců s OZP. [vlastní zpracování]

Se zaměstnanci, kteří mají zdravotní postižení, je ochotno spolupracovat 62 % zaměstnanců Družstva AGROBEN. 24 % zaměstnanců vyjádřilo negativní postoj ke spolupráci s těmito zaměstnanci a 14 % zaměstnanců neví, jak by se rozhodlo.

#### Otázka č. 6: Uvítal byste v podniku zřízení chráněné pracovní dílny?

Určitě ano odpovědělo 6 zaměstnanců, spíše ano si myslí 18 zaměstnanců, 4 zaměstnanci neví, 7 se přiklonilo k variantě spíše ne a 2 zaměstnanci odpověděli určitě ne. Procentuální rozdělení zachycuje následující obr.



Obr. 18. Zřízení chráněné pracovní dílny. [vlastní zpracování]

Zřízení chráněné pracovní dílny by podpořilo 65 % zaměstnanců podniku, proti by bylo 24 % zaměstnanců a 11 % zaměstnanců neví.

Zajímavým zjištěním z dotazníku bylo, že téměř  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců podniku vyjádřilo kladný postoj k otázce zaměstnávání OZP v podniku. Pozitivní zjištění z dotazníku rovněž je, že nadpoloviční většina (konkrétně 65 %) zaměstnanců Družstva AGROBEN si myslí, že v podniku existují pracovní místa, která mohou zastávat OZP. Nadpoloviční většina zaměstnanců podniku vyslovila také kladný postoj k otázce přijetí těchto zaměstnanců stávajícím kolektivem pracovníků, stejně tak tomu bylo i v otázce spolupráce s těmito lidmi. Negativní postoje zaměstnanců Družstva AGROBEN se v dotazníku pohybovaly v rozmezí od 19 % do 27 %. Nejednalo se tedy o nijak závažnou negativní odezvu ze strany zaměstnanců podniku, přesto je třeba zaměstnance podniku seznámit s výsledky dotazníku a ujasnit si případné nesrovnalosti a pochybnosti.

## **4 PROJEKT ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ SE ZDRAVOTNÍM ZNEVÝHODNĚNÍM V PODNIKU DRUŽSTVO AGROBEN**

Východiskem pro projekt jsou poznatky získané z analýzy personální struktury, současné úrovně řízení lidských zdrojů v podniku a také poznatky z výsledků dotazníkového šetření zachycujícího postoje zaměstnanců Družstva AGROBEN k zaměstnávání lidí, kteří jsou OZP. Kroky, které povedou k vypracování tohoto projektu, jsou formulace cílů projektu, klíčové aktivity a jejich popis, vytvoření rozpočtu projektu, časového harmonogramu projektu, vypracování nákladové, časové a rizikové analýzy a kontroly projektu. Na závěr budou vyhodnoceny ekonomické přínosy projektu z hlediska jeho praktické realizovatelnosti.

### **4.1 Formulace cílů projektu**

Hlavním cílem projektu je zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním v podniku Družstvo AGROBEN. Tento cíl byl stanoven na základě potřeby podniku, který se rozhodl jít cestou koncepční a systémové práce v oblasti zaměstnávání občanů, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni svým zdravotním stavem či postižením. Doposud podnik problematice zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním nevěnoval dostatečnou pozornost, zejména v souvislosti s vývojem podniku a změnami zákonných podmínek. Systematičnost a koncepčnost bude spočívat ve zřízení chráněné pracovní dílny, která poskytne pracovní příležitost občanům, kteří jsou OZP.

Družstvo AGROBEN vychází z předpokladu, že tento projekt ve formě písemného dokumentu přispěje k lepší orientaci podniku v problematice zaměstnávání OZP tedy lidí, kteří jsou zdravotně znevýhodněni a zajistí splnění povinnosti zaměstnavatele, který má více než 25 zaměstnanců, zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného 4% podílu. Doposud podnik plnil tento povinný podíl odvodem do státního rozpočtu.

Dílna se samozřejmě bude snažit generovat zisk (resp. generovat výnosy postačující na pokrytí nákladů k zajištění provozu), ale její základní filosofií je vytvořit fungující pracoviště, které nabízí pracovní uplatnění a příjemné pracovní prostředí lidem, kteří díky svému zdravotnímu stavu obtížně hledají uplatnění na trhu práce.

## 4.2 Předmět projektu

Předmětem projektu bude zřízení chráněné pracovní dílny. Chráněná pracovní dílna bude založena podnikem Družstvo AGROBEN. Dílna bude mít sídlo ve vlastní budově v areálu podniku Družstvo AGROBEN (dřívější sklad náhradních dílů). Dílna bude zaměstnávat 10 zaměstnanců, kteří jsou OZP a jednoho vedoucího dílny (současný zaměstnanec Družstva AGROBEN).

### **Předmět činnosti:**

#### **Výrobní program:**

Prvními činnostmi chráněné pracovní dílny budou drobné práce pro podnik Družstvo AGROBEN, jako je zajišťování ochrany majetku, podnik tak nebude muset již využívat outsourcingu v oblasti střežení objektu, dále budou zaměstnanci dílny zajišťovat úklidové práce a opravářské práce pro Družstvo AGROBEN. V této oblasti poskytování služeb bude zaměstnáno 6 zaměstnanců se zdravotním postižením. Dále bude přidán výrobní program dřevovýroba, ve kterém budou zaměstnáni další 4 zaměstnanci se zdravotním postižením.

#### **Poskytování služeb**

- zajišťování ochrany majetku
- úklidové práce  
(pro podnik Družstvo AGROBEN)
- činnosti související se základním ručním a strojním obráběním kovů, údržba a opravy zemědělských strojů a zařízení, údržba a běžné opravy traktorů a přípojných vozidel (pro podnik Družstvo AGROBEN a okolní zemědělské podniky a farmáře)

#### **Dřevovýroba**

- provádění pracovních činností v oblasti dřevařské a truhlářské výroby při výrobě nábytku, výrobků ze dřeva, překližek, konstrukčních desek, beden, palet, dřevěných hraček a obalů, manipulace s materiály, polotovary a výrobky, práce spojené s ručním opracováním dřeva
- výroba briket a pelet z odpadu (dřeva, slámy, plev) – stroj byl již podnikem zakoupen



**Cenová politika:****Ceny vlastních výrobků**

- Musí být dodržována zásada, že cena výrobku nesmí klesnout pod výrobní náklady (přímé mzdy, přímý materiál, výrobní režie). Z důvodu konkurenceschopnosti budou ostatní režie i zisková přírážka přidávány jak podle přímých nákladů, tak podle cen konkurenčních výrobků.

**Odbytová činnost:****Počáteční odbyt**

- AGRIPANT MORAVIA, spol. s r.o. – výroba palet, dřevěných beden
- Úsovsko, a.s. - výroba palet, dřevěných beden
- Podniky zadávající jednorázové zakázky pro dřevařskou výrobu
- Maloobchodní prodej pelet a briket

**Další odbyt**

- Dílna bude využívat velmi dobré polohy hlavního sídla podniku a hospodářských budov, které jsou umístěny na konci obce Střelice, při silnici první třídy na trase Litovel – Uničov. Društvo AGROBEN využívá této dobré polohy a zákazníky informuje již nyní o maloobchodním prodeji pšenice, ječmene, prosa atd. Na informační ceduli bude dopsán prodej briket a pelet, dřevěných beden a palet. Další odběratelé budou získáni prostřednictvím osobního kontaktu, dobrých obchodních vztahů a internetu. Dílna tak nebude muset vydávat na marketing prakticky žádné prostředky vyjma pravidelné aktualizace webových stránek.

**Charakteristika pracovních míst:**

<b>Požadovaná profese:</b>	Noční hlídač
<b>Počet volných míst:</b>	4
<b>Směnnost:</b>	Jednosměnný provoz
<b>Pracovní úvazek:</b>	Plný
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Základní

<b>Mzdové rozpětí:</b>	od 10 000 Kč
<b>Požadovaná profese:</b>	Opravář zemědělských strojů
<b>Počet volných míst:</b>	1
<b>Směnnost:</b>	Jednosměnný provoz
<b>Pracovní úvazek:</b>	Plný
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Střední odborné (vyučen)
<b>Mzdové rozpětí:</b>	od 10 000 Kč
<b>Požadovaná profese:</b>	Truhlář
<b>Počet volných míst:</b>	2
<b>Směnnost:</b>	Jednosměnný provoz
<b>Pracovní úvazek:</b>	Plný
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Střední odborné (vyučen)
<b>Mzdové rozpětí:</b>	od 12 000 Kč
<b>Požadovaná profese:</b>	Uklízečka
<b>Počet volných míst:</b>	1
<b>Směnnost:</b>	Jednosměnný provoz
<b>Pracovní úvazek:</b>	Plný
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Základní
<b>Mzdové rozpětí:</b>	od 10 000 Kč
<b>Požadovaná profese:</b>	Dělník na výrobu briket a pelet
<b>Počet volných míst:</b>	2
<b>Směnnost:</b>	Dvousměnný provoz
<b>Pracovní úvazek:</b>	Plný
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Střední odborné (vyučen)
<b>Mzdové rozpětí:</b>	od 12 000 Kč

## Přizpůsobené pracovní podmínky a nadstandardní prostředky pro zaměstnance se ZP:

### Pracovní podmínky:

- zaměstnanci se ZP budou zařazeni k činnostem, které jsou pro ně vhodné z hlediska zdravotního postižení,
- pro všechny zaměstnance bude zajištěno odpovídající zázemí – šatny, sprchy, WC, svačinové a odpočinkové kouty,
- pokud zaměstnanci se ZP pracují venku, bude pro ně zajištěna možnost pobytu ve vytápěné místnosti (v zimě),
- zaměstnanci se ZP budou mít zajištěn pitný režim (1,5 l minerální vody denně nebo stejné množství teplého čaje v zimním období, při práci venku),
- rehabilitační pobyt v délce 5 pracovních dní v zařízení OLÚ Paseka pro zaměstnance se ZP, kteří budou pracovat v dělnických profesích,
- do pracovní doby bude zakomponováno nad rámec přestávek ze Zákoníku práce dalších 25 min. rozdělených do 5 pětiminutových intervalů, ve kterých zaměstnanec se ZP pracující v dělnické profesi může opustit pracoviště.

### Vybavení:

- zaměstnanci se ZP budou nad rámec směrnice o poskytování ochranných pomůcek vybaveni těmito nadstandardními prostředky.

*Tab. 8. Ochranné pomůcky. [vlastní zpracování]*

<b>Profese</b>	<b>Druh nadstandardní ochranné nebo zdravotní pomůcky</b>
Noční hlídač	2x anatomicky tvarovaná židle
Dělník v úpravě odpadu (dřeva, slámy, plev) při výrobě briket a pelet	2x speciální ochrana sluchu (sluchátka), 2x prachový respirátor, 2x rukavice
Truhlář	2x zdravotní (odpružená) obuv, 2x speciální ochrana sluchu (slu-

	chátka), 2x prachový respirátor, 2x rukavice, 2x brýle
Opravář zemědělských strojů	Ochranná kukla, rukavice, zdravotní (odpružená) obuv
Úklid kanceláří a dílen	vícepatrový úklidový vozík, teleskopické násady, zdravotní obuv s protiskluznou podrážkou, stahovačky loketní, rukavice

### 4.3 Klíčové aktivity

#### I PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU

**Číslo aktivity:** 01

**Název klíčové aktivity:** Příprava projektu

#### Popis realizace klíčových aktivit:

V první fázi projektu budou realizovány následující kroky:

- Seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku, konzultace pro eliminaci nedostatků a pochybností s vytvořením chráněné pracovní dílny
  - Najít vhodné prostory pro uskutečnění prezentace
  - Zajistit technické vybavení pro účastníky
- Plánovaná doba trvání: 1 den
- Termín: 8. 7. 2010
- Odpovědnost: Kleiblová
- Jmenování zástupců (náhradníků) členů realizačního týmu
  - Plánovaná doba trvání: 1 den
  - Termín: 12. 7. 2010
  - Odpovědnost: Bureš
- Smluvní zajištění práce členů realizačního týmu, přidělení odpovědností
  - Plánovaná doba trvání: 2 dny

- Termín: 15. 7. – 16. 7. 2010
- Odpovědnost: Bureš
- Vytvoření plánu porad, nastavení způsobu komunikace mezi členy týmu
  - Plánovaná doba trvání: 8 dní
  - Termín: 19. 7. – 26. 7. 2010
  - Odpovědnost: Kleiblová
- Realizace úvodní porady realizačního týmu - manažer projektu seznámí členy týmu s povinnostmi, aktivitami, cíli a výstupy projektu
  - Plánovaná doba trvání: 1 den
  - Termín: 29. 7. 2010
  - Odpovědnost: Kleiblová
- Podání a vyhodnocení žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny (Úřad práce v Olomouci)
  - Identifikační údaje zaměstnavatele
  - Adresa pracoviště zaměstnavatele a předmět podnikání
  - Oprávněný zástupce zaměstnavatele
  - Kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce
  - Právní forma zaměstnavatele
  - Počet zaměstnanců v chráněné pracovní dílně

Součástí plné žádosti jsou přílohy:

  - Doklad prokazující právní formu zaměstnavatele
  - Charakteristika chráněné pracovní dílny
  - Doklady prokazující zdravotní postižení zaměstnanců
  - Plánovaná doba trvání: 31 dní
  - Termín: srpen 2010
  - Odpovědnost: Šišma

## II RELIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU

**Číslo aktivity:** 02

**Název klíčové aktivity:** Prostory chráněné pracovní dílny

**Popis realizace klíčových aktivit:**

- Prostorové zajištění chráněné pracovní dílny
  - Přizpůsobení pracoviště a pracovních podmínek
  - Zřízení šaten a sociálních zařízení
- Plánovaná doba trvání: 61 dní
- Termín: září - říjen 2010
- Odpovědnost: Havlíček

**Číslo aktivity:** 03

**Název klíčové aktivity:** Zajištění pracovní síly

**Popis realizace klíčových aktivit:**

- Spolupráce podniku s úřadem práce při hledání vhodných uchazečů se ZP na volná pracovní místa v chráněné pracovní dílně
  - Plánovaná doba trvání: 91 dní
  - Termín: září - listopad 2010
  - Odpovědnost: Šišma
- Nábor zaměstnanců
  - Plánovaná doba trvání: 31 dní
  - Termín: prosinec 2010
  - Odpovědnost: Král
- Vstupní prohlídky, sepsání pracovních smluv, zahájení provozu dílny, zaškolení
  - Plánovaná doba trvání: 31 dní
  - Termín: leden 2011

- Odpovědnost: Král

**Číslo aktivity:** 04

**Název klíčové aktivity:** Finanční podpora

**Popis realizace klíčových aktivit:**

- Podání žádosti o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny
  - Identifikační údaje zaměstnavatele
  - Adresa pracoviště zaměstnavatele a předmět podnikání
  - Oprávněný zástupce zaměstnavatele
  - Kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce
  - Bankovní spojení zaměstnavatele
  - Právní forma zaměstnavatele
  - Předpokládané náklady
  - Další údaje potřebné k posouzení žádosti (potvrzení, že nemá zaměstnavatel daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném a penále na sociálním zabezpečení, doklad o zřízení účtu, charakteristiku pracovních míst v chráněné pracovní dílně, podnikatelský záměr, vztah k objektu, ve kterém bude chráněná pracovní dílna provozována).
- Plánovaná doba trvání: 28 dní
- Termín: únor 2011
- Odpovědnost: Šišma

#### 4.4 Podrobný popis projektu

Klíčová aktivita 01 označuje přípravu projektu, ve které je třeba nejdříve současné zaměstnance Družstva AGROBEN seznámit s výsledky dotazníku. Přestože výsledky dotazníku jsou velmi dobré, je třeba skupince zaměstnanců, kteří odpovídali na otázky nevím, spíše ne, popřípadě určitě ne, ponechat prostor k diskuzi, ve které budou vyjasněny nejasnosti a

pochybnosti se zaměstnáváním OZP v podniku. Zde se jeví jako velmi výhodné pronajmout si konferenční salonek na hotelu Colchi ve Střelicích, který disponuje potřebným technickým vybavením pro prezentaci výsledků dotazníku. Po tomto kroku je nutné jmenovat členy realizačního týmu a smluvně zajistit jejich práci a přidělení odpovědností. Za uskutečnění těchto dvou kroků přebírá odpovědnost předseda družstva. Návrh realizačního týmu je následující:

Šišma – kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce

Havlíček – prostorové zajištění chráněné pracovní dílny

Kleiblová – vytvoření plánu porad a realizace porad, nastavení způsobu komunikace mezi členy týmu

Král – nábor, výběr a pohovory s uchazeči o zaměstnání

Dalším krokem klíčové aktivity 01 je realizace úvodní porady týmu. Výstupem této porady bude podání žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny na Úřadě práce v Olomouci. Formulář žádosti je k dispozici v příloze P II. Žádost je třeba důkladně vyplnit a doložit požadované přílohy, aby bylo žádosti úřadem práce vyhověno. Podmínkou je, že chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě s úřadem práce.

Klíčová aktivita 02 označuje prostory chráněné pracovní dílny. Chráněná pracovní dílna bude zřízená z bývalého skladu náhradních dílů. Sklad bude třeba zrekonstruovat tak, aby vyhovoval požadavkům na chráněnou pracovní dílnu. Bude třeba přizpůsobit pracoviště, pracovní podmínky a zřídit sociální zařízení a šatny pro zaměstnance. Na rekonstrukci se nabízí tyto stavební firmy:

- Stavební firma Hönlig s.r.o.
- Stavební firma Iveta Hejná s.r.o.
- Stavební firma VHH Thermont s.r.o.

Dané stavební firmy je třeba oslovit a nechat si zpracovat předběžnou kalkulaci rekonstrukce.

Klíčová aktivita 03 představuje zajištění pracovní síly. Z analýzy řízení lidských zdrojů v podniku Družstvo AGROBEN vyplynulo, že podnik při hledání pracovních sil využívá



především inzerci v regionálním tisku či zpravodaji a doporučení současných zaměstnanců. Při zajištění pracovní síly, která bude zaměstnána v chráněné pracovní dílně, je, vzhledem k nulovým zkušenostem podniku se zaměstnáváním lidí se zdravotním znevýhodněním, nutná a výhodná spolupráce s Úřadem práce v Olomouci. Úřad práce v Olomouci disponuje informacemi o počtu uchazečů o zaměstnání, kteří jsou osobami se zdravotním postižením a jejich kvalifikaci. Výběr pracovníků na pracovní místa v dílně bude probíhat klasickou cestou, na kterou je podnik zvyklý, tedy na základě předloženého životopisu. Vhodní uchazeči budou pozváni na výběrový pohovor s příslušným vedoucím pracovníkem (p. Král). Nevhodní uchazeči budou o nepřijetí informováni písemně. Pohovorů se bude účastnit i vrcholové vedení podniku (předseda popřípadě místopředseda). Za výběr uchazeče bude mít odpovědnost vedoucí pracovník, s tím že s přijetím uchazeče musí souhlasit zúčastněný předseda popřípadě místopředseda družstva. Proces adaptace zaměstnanců dílny bude probíhat v rámci tříměsíční zkušební doby. Cílem bude zjistit předpoklady a způsobilost zaměstnanců pro plnění úkolů, které vyplývají z daného pracovního místa. Cílem bude také zajištění potřebné vědomostní, manuální a psychické připravenosti. Proces adaptace bude mít na starost vedoucí dílny, který seznámí nové zaměstnance s potřebnými organizačními pracovními informacemi. V procesu hodnocení zaměstnanců dílny bude možné zachovat stávající kritéria až na množství odvedené práce, neboť zaměstnanci budou limitováni svým zdravotním stavem. Zaměstnanci budou pracovat v časové mzdě, přičemž délka směny bude 7,5 hodiny. Zaměstnanci dílny budou mít rovněž nárok na čerpání zaměstnaneckých benefitů a odměn.

Klíčová aktivita 04 představuje finanční podporu na chráněnou pracovní dílnu. Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny bude podána měsíc po zahájení provozu dílny. Formulář žádosti je k nahlédnutí v příloze P III. V žádosti je třeba vyplnit všechny povinné údaje a doložit potřebné přílohy, aby bylo žádosti vyhověno ze strany úřadu práce.

#### **4.5 Rozpočet projektu**

Podnik je ochoten na projekt vyčlenit 500 000 Kč. V této částce budou zahrnuty náklady na realizaci všech plánovaných klíčových aktivit, a pokud nedojde během roku při realizaci klíčových aktivit k žádným mimořádným a nepředpokládaným okolnostem, neměl by skutečný rozpočet překročit hranici předběžně stanoveného rozpočtu. Ceny v rozpočtu jsou uváděny včetně DPH, náklady jsou rozděleny na náklady přípravné fáze projektu a na ná-

klady realizační fáze projektu. Kalkulace předběžného rozpočtu na jednotlivé aktivity je uvedena v příloze P IV.

Tab. 9. Rozpočet projektu. [vlastní zpracování]

<b>AKTIVITA</b>	<b>NÁKLADY v Kč</b>
<b>Přípravná fáze projektu</b>	<b>13 000</b>
Seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku, konzultace pro eliminaci nedostatků a pochybností s vytvořením chráněné pracovní dílny	8 000
Jmenování zástupců (náhradníků) členů realizačního týmu	0
Smluvní zajištění práce členů realizačního týmu, přidělení odpovědností	0
Vytvoření plánu porad, nastavení způsobu komunikace mezi členy týmu	0
Realizace úvodní porady realizačního týmu - manažer projektu seznámí členy týmu s povinnostmi, aktivitami, cíli a výstupy projektu + pravidelné 14denní porady	3000
Podání a vyhodnocení žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny	2 000
<b>Realizační fáze projektu</b>	<b>487 000</b>
Prostorové zajištění chráněné pracovní dílny	440 000
Spolupráce podniku s úřadem práce při hledání vhodných uchazečů se ZP na volná pracovní místa v chráněné pracovní dílně	4 000
Nábor personálu	1 000
Vstupní prohlídky, sepsání pracovních smluv, zahájení provozu dílny, zaškolení	40 000
Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny	2 000
<b>CELKEM</b>	<b>500 000</b>

## 4.6 Časový harmonogram projektu

Celý projekt je rozdělen na dvě etapy, a to na přípravnou fázi projektu a realizační fázi projektu.

Přípravná fáze projektu zahrnuje tyto klíčové aktivity:

- Příprava projektu

Realizační fáze projektu zahrnuje tyto klíčové aktivity:

- Prostory chráněné pracovní dílny
- Zajištění pracovní síly
- Finanční podpora

Tab. 10. Časový harmonogram projektu. [vlastní zpracování]

Rok	Klíčová aktivita	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2010	Příprava projektu							X	X				
2010	Prostory chráněné pracovní dílny									X	X		
2010	Zajištění pracovní síly									X	X	X	X
2011		X											
2011	Finanční podpora		X										

## 4.7 Riziková analýza projektu

Součástí každého úspěšného projektového plánování je kvalifikované předvídání, monitorování a omezování důsledků vzniku rizikových událostí. Je proto nutné předem definovat plán rizik, který by měl určovat, jaká preventivní opatření je třeba uskutečnit, aby se předešlo výskytu rizikových událostí, nebo aby se alespoň podařilo omezit jejich negativní působení.

Rizika se podle příčin vzniku dělí do dvou skupin:

- příčiny předvídatelné a ovlivnitelné,
- příčiny neovlivnitelné.

Družstvo AGROBEN si uvědomuje rizika, která mohou při realizaci projektu nastat. Proto již v přípravné fázi, jakož i v průběhu celého projektu, uskuteční zásadní kroky a opatření k eliminaci vzniku těchto rizik. V případě projektu zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním ve firmě Družstvo AGROBEN jsou příčiny ovlivnitelné a neovlivnitelné následující.

**Příčiny předvídatelné a ovlivnitelné:**

- nedodržení stanovených termínů,
- nedostatek finančních prostředků,
- nedostatečná motivace zaměstnanců při realizaci dílčích úkolů,
- nesprávný odhad ziskovosti projektu,
- neschválení projektu a neudělení dotace.

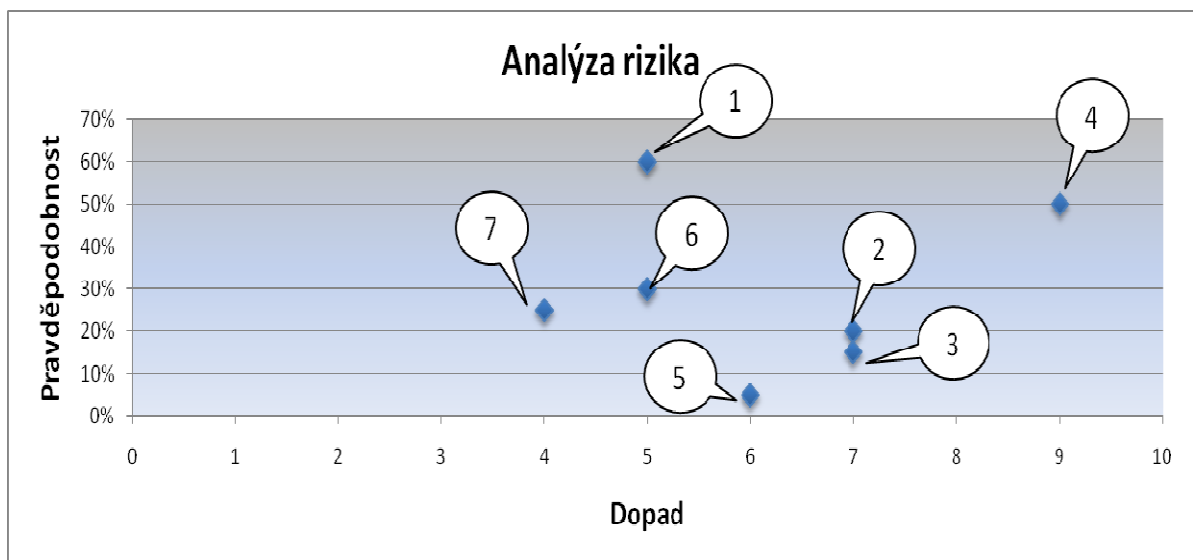
**Příčiny neovlivnitelné:**

- nečekané legislativní změny,
- výrazné zhoršení makroekonomické situace.

Kromě znalosti rizik je také důležité určit jejich význam a pravděpodobnost jejich vzniku. Proto rozdělím rizika z pohledu pravděpodobnosti vzniku daného rizika a z pohledu dopadu na projekt. Pravděpodobnost vzniku rizika bude ohodnocena v procentech. Z pohledu dopadu budou rizika ohodnocena body od 0 do 9, přičemž 0 znamená žádný dopad na realizaci projektu a 9 nejvyšší dopad na realizaci projektu. Pravděpodobnosti příchodu možných rizik a jejich dopad na projekt zachycuje následující tabulka.

Tab. 11. Riziková analýza. [vlastní zpracování]

Číslo	Možná rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika
1	Nedodržení stanovených termínů	60%	5
2	Nedostatek finančních prostředků	20%	7
3	Nedostatečná motivace zaměstnanců při realizaci dílčích úkolů	15%	7
4	Neschválení projektu a neudělení dotace	50%	9
5	Nečekané legislativní změny	5%	6
6	Nesprávný odhad ziskovosti projektu	30%	5
7	Výrazné zhoršení makroekonomické situace	25%	4



Obr. 19. Analýza rizika. [vlastní zpracování]

#### Preventivní opatření na minimalizaci vzniku (případně dopadu) rizika:

- **nedodržení stanovených termínů**

Vznik rizika nedodržení některých termínů je velmi vysoký, u jeho dopadu na projekt však záleží na typu činnosti, u které by k tomu došlo. Jestliže by se jednalo o činnost, která patří mezi činnosti kritické, může to mít zásadní dopad na projekt.

Vzniku tohoto rizika lze předejít přípravou kvalitního plánu projektu s reálně nastavenými termíny a určením odpovědných pracovníků za jednotlivé úkoly. V průběhu realizace pro-

jektu pak lze omezit vznik tohoto rizika důslednou kontrolou plnění dílčích úkolů během realizace projektu a případné odměňování nebo sankcionování odpovědných zaměstnanců za dodržení respektive překročení stanovených termínů.

- **nedostatek finančních prostředků**

Případný vznik tohoto rizika je velmi nepravděpodobný, avšak dopad tohoto rizika na projekt je ohodnocen jako zásadní. Podnik Družstvo AGROBEN dosahuje dlouhodobě příznivých hospodářských výsledků a netrpí nedostatkem finančních prostředků.

Riziko nedostatku finančních prostředků na realizaci projektu je možné eliminovat kvalitně připravenou nákladovou analýzou. Nákladová analýza bude obsahovat členění nákladů dle měsíců do období, kdy budou skutečně finanční prostředky vynaloženy.

- **nedostatečná motivace zaměstnanců při realizaci dílčích úkolů**

Dopad tohoto rizika na projekt je zásadní, pravděpodobnost vzniku je však nízká. Především jeho vzniku lze výrazně tím, že budou jmenováni konkrétní pracovníci odpovědní za realizaci daných úkolů. V časové analýze pak budou jasně vymezeny termíny. V případě nutnosti by mělo vedení podniku sáhnout i po sankcích.

- **nesprávný odhad ziskovosti projektu**

Vznik rizika je možný díky tomu, že tento projekt připravuje jen jedna osoba (student) bez jakýchkoliv praktických zkušeností. Především tomuto riziku lze kontrolou a případným opravením dílčích nedostatků tohoto projektu ze strany ekonomického oddělení a vedení podniku Družstva AGROBEN.

- **neschválení projektu a neudělení dotace**

Podle hodnoty dopadu by se mohlo stát největším rizikem při realizaci projektu jeho neschválení úřadem práce a tím neudělení následné dotace. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je bohužel vysoká.

Aby tato situace nenastala, musí podnik zpracovat všechny podklady potřebné k žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny a také podklady k žádosti o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny. Tyto podklady je třeba doručit včas a v požadované kvalitě. V případě, že by žádosti nebylo vyhověno, musela by se realizace projektu pozdržet do té doby, dokud nebudou všechny potřebné doklady doloženy v požadované kvalitě.

- **nečekané legislativní změny**

Dalším nebezpečím, kterému může podnik čelit po realizaci projektu, jsou nečekané legislativní změny, a to především legislativní změny upravující zaměstnávání občanů se zdravotním postižením a legislativní změny upravující dotační politiku pro podniky, které tyto občany zaměstnávají. Zde je sice pravděpodobnost velmi nízká, ale dopad na projekt by byl vysoký. Takové riziko se eliminuje velmi těžko.

- **výrazné zhoršení makroekonomické situace**

Proti tomuto riziku se podnik bránit nemůže. Pravděpodobnost, že by mohlo dojít v roce 2010 k výraznému zhoršení makroekonomické situace v ČR je relativně nízká. Je velmi důležité, aby příští vláda měla na zřeteli nejen snižování rozpočtového deficitu, ale i podporu hospodářského růstu. Jestliže by nedošlo k reformám veřejných výdajů a nadále by pokračovala tato rozpočtová politika, mohlo by to mít negativní dopad na ekonomiku ČR v pozdějších letech, ne však v roce 2010.

## **4.8 Časová analýza projektu**

Časová analýza je důležitou součástí při plánování projektu. Časovou analýzu projektu zpracují pomocí metody CPM, jedná se o metodu kritické cesty. Tato metoda je metodou deterministickou, protože doby trvání všech činností jsou pevně dány a neuvažuje se o možnosti jejich změny.

Hlavním cílem časové analýzy je určení struktury časových termínů a nalezení nejkratší možné doby realizace projektu.

Tab. 12. Výchozí popis činností. [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
<b>PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU</b>			
A	Seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku, konzultace pro eliminaci nedostatků a pochybností s vytvořením chráněné pracovní dílny	1	-
B	Jmenování zástupců, členů realizačního týmu	1	A
C	Smluvní zajištění práce členů realizačního týmu, přidělení odpovědností	2	B
D	Vytvoření plánu porad, komunikace mezi členy týmu	8	C
E	Realizace úvodní porady, seznámení s cíli, aktivitami a výstupy projektu	1	D
<b>REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU</b>			
F	Podání a vyhodnocení žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny	31	E
G	Prostorové zajištění chráněné pracovní dílny	61	F
H	Spolupráce podniku s úřadem práce při hledání vhodných uchazečů se ZP na pracovní místa v dílně	91	F
I	Nábor zaměstnanců	31	H
J	Vstupní prohlídky, sepsání pracovních smluv, zahájení provozu dílny, zaškolení	31	G, I
K	Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny	28	J

Při popisu činností byly vynechány pravidelně se opakující akce, které by bylo komplikované prostřednictvím metody CPM zpracovat. Jde o tuto činnost: pravidelné 14denní kontrolní porady.

Pomocí programu WinQSB budou, na základě informací uvedených v tab. 12., vytipovány tzv. kritické činnosti a získány informace o délce trvání celého projektu. Dále budou zjištěny nejdříve možný začátek a konec, nejpozději přípustný začátek a konec jednotlivých činností. Poslední sloupeček udává celkové časové rezervy v trvání jednotlivých činností.



Tab. 13. Řešení pomocí programu WinQSB. [vlastní zpracování]

04-15-2010 11:57:56	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	2	2	4	2	4	0
4	D	Yes	8	4	12	4	12	0
5	E	Yes	1	12	13	12	13	0
6	F	Yes	31	13	44	13	44	0
7	G	no	61	44	105	105	166	61
8	H	Yes	91	44	135	44	135	0
9	I	Yes	31	135	166	135	166	0
10	J	Yes	31	166	197	166	197	0
11	K	Yes	28	197	225	197	225	0
	Project	Completion	Time	=	225	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Činnosti, které mají celkovou časovou rezervu 0, představují hledanou kritickou cestu. Délkou této kritické cesty je dána nejkratší doba realizace projektu. Nejkratší doba realizace projektu bude trvat 225 dní. Grafické řešení pomocí programu WinQSB je uvedeno v příloze P V.

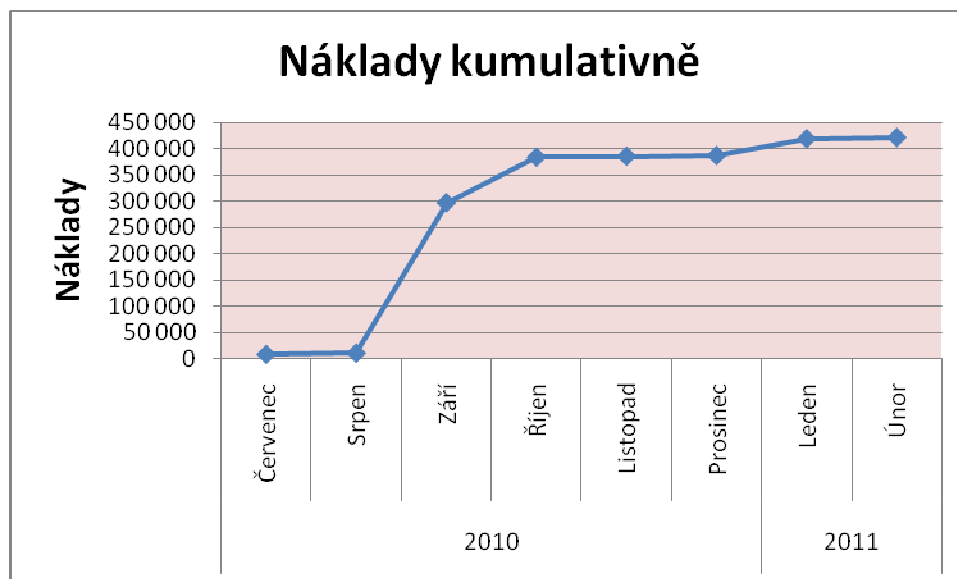
#### 4.9 Nákladová analýza projektu

V rozpočtu (viz. kapitola 4.4) byly předběžné náklady na projekt rozděleny z hlediska fáze projektu. V nákladové analýze se zaměřím na rozčlenění nákladů podle jednotlivých měsíců a jejich kumulativního nárůstu.

Tab. 14. Měsíční členění nákladů na projekt. [vlastní zpracování]

Klíčová aktivita	Popis klíčové aktivity	Činnost	2010						2011		CELKEM
			Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	
PŘÍPRAVA PROJEKTU	Seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku, konzultace	Pronajmutí prostoru a občerstvení	8 000								8 000
	Realizace úvodní porady	Režijní výdaje	200								200
	Podání a vyhodnocení žádosti o vymezení chráněné pracovní dílny	Správní poplatky		2 000							2 000
PROSTORY CHRÁNĚNÉ PRACOVNÍ DÍLNY	Prostorové zajištění chráněné pracovní dílny	Zpracování projektové dokumentace, zateplení, výměna oken, instalace vody, plynu, ventilace, topení			285 000						285 000
		Sociální zařízení, podlahy, vnitřní omítky, malování, úklid				85 000					85 000
ZAJIŠTĚNÍ PRACOVNÍ SÍLY	Spolupráce s ÚP Olomouc	Cestovné, telefony			1 500	1 500	1 500				4 500
	Nábor zaměstnanců	Režijní výdaje, telefony						1 000			1 000
	Vstupní prohlídky, sepsání prac. smluv, zahájení provozu, zaškolení	Školení bezpečnosti práce, vstupní prohlídky, prac. oděvy, ochranné pomůcky							40 000		40 000
FINANČNÍ PODPORA	Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny	Správní poplatky								2 000	2 000
	Pravidelné 14denní porady realizačního týmu	Režijní výdaje		400	400	400	400	400	400	400	2 800
CELKEM			8 200	2 400	286 900	86 900	1 900	1 400	40 400	2 400	430 500

Z tabulky je patrné, že hlavní výdaje proběhnou v září a říjnu roku 2010, kdy je třeba upravit prostory chráněné pracovní dílny.



Obr. 20. Kumulativní nárůst nákladů. [vlastní zpracování]

V obrázku lze vidět kumulativní nárůst nákladů až do výše plánovaných celkových nákladů na projekt – 430 500 Kč, přičemž podnik se na tento projekt rozhodl vyčlenit 500 000 Kč. Podniku tak zůstává rezerva 69 500 Kč, která by pokryla případné nečekané a neplánované výdaje. Rezerva vznikne díky výhodné nabídce stavební firmy VHH Thermont s.r.o., která stanovila předběžnou kalkulaci nákladů úpravy skladu náhradních dílů na chráněnou pracovní dílnu na 370 000 Kč. Jako výhodné se jeví i nákup ochranných pomůcek pro zaměstnance pomocí e-shopu viz. příloha P VI. Úspora nákladů vznikne také při vstupních prohlídkách zaměstnanců.

#### 4.10 Kontrola projektu

Kontrolu realizace projektu vytvoření chráněné pracovní dílny v podniku Družstvo AGROBEN bude provádět vrcholové vedení podniku prostřednictvím měsíčních hodnotících zpráv sestavených realizačním týmem. Kontrola tohoto projektu bude probíhat ve třech rovinách – kontrola před zahájením realizace projektu, průběžná kontrola a kontrola po realizaci projektu.

Úkolem kontroly před zahájením projektu bude najít případné chyby a nedostatky připraveného projektu. Průběžná kontrola se bude zabývat zejména dodržováním stanoveného rozpočtu a čerpáním finančních prostředků. V neposlední řadě se bude rovněž sledovat dodržování termínů stanovených v časovém harmonogramu a posloupnosti jednotlivých

kroků. Kontrola po realizaci projektu se zaměří na vyhodnocení projektu jako celku a na splnění případně nesplnění cílů projektu.

#### **Udržitelnost projektu:**

Po realizaci projektu ponese zodpovědnost za fungování chráněné pracovní dílny podnik Družstvo AGROBEN, konkrétně vrcholové vedení podniku. Snahou vrcholového vedení podniku bude samozřejmě naplnit všechny cíle, které si podnik dal před začátkem projektu, a to zaměstnávat v dílně zaměstnance se zdravotním znevýhodněním a dosažení kladného výsledku hospodaření dílny, resp. generování výnosů postačujících na pokrytí nákladů k zajištění provozu.

Po dvouletém působení dílny (minimální doba existence dílny ze zákona) bude vyhodnocen přínos chráněné pracovní dílny ekonomem podniku. V případě, že by dílna dosahovala po oba roky záporného výsledku hospodaření, je na zvážení vrcholového vedení podniku tuto chráněnou pracovní dílnu zrušit, a to i přestože je podnik v současné době finančně zajištěn.

### **4.11 Vyhodnocení ekonomických přínosů projektu z hlediska jeho praktické realizovatelnosti**

#### **Příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny (jednorázový příspěvek na začátku podnikání):**

Průměrná měsíční mzda za 1. až 3. kvartál roku 2008 = 22 942 Kč

Průměrná měsíční mzda za 1. až 3. kvartál roku 2009 = 22 896 Kč

Pro 10 a více pracovních míst, příspěvek činí maximálně:

- desetinásobek na místo pro osobu se zdravotním postižením,
- čtrnáctinásobek na místo pro osobu s těžším zdravotním postižením.

Maximální výše příspěvku na 1 OZP / rok

Tab. 15. Výše příspěvků. [vlastní zpracování]

Rok	2010
Maximální výše příspěvku na 1 OZP	228 960 Kč
Maximální výše příspěvku na 1 OZP s těžším zdravotním postižením	320 544 Kč

Předpokládejme, že bude dílna zaměstnávat pouze OZP bez těžšího zdravotního postižení a průměrná měsíční mzda se bude pohybovat kolem 23 000 Kč.

Maximální výše příspěvku na 1 OZP / rok bude tedy následující:

Výpočet:

23 000 (průměrná měsíční mzda) x 10 = 230 000 Kč / OZP

230 000 x 10 (zaměstnanců OZP) = 2 300 000 Kč / rok

#### **Sleva na dani podle zákona o daních z příjmů:**

18 000 Kč ročně za každého zaměstnance se zdravotním postižením

60 000 Kč ročně za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením

Výpočet:

18 000 Kč x 10 = 180 000 Kč sleva za rok v případě, že dílna bude zaměstnávat 10 zaměstnanců se zdravotním postižením

#### **Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny:**

Jeho výše může činit za rok maximálně:

- čtyřnásobek výše uvedené mzdy na zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením,
- šestnásobek této mzdy, pokud je zaměstnanec osobou s těžším zdravotním postižením.

Výpočet:

$$23\,000 \times 4 = 92\,000 \text{ Kč / OZP}$$

$$92\,000 \times 10 = 920\,000 \text{ Kč / rok}$$

#### **Příspěvek na zapracování:**

Poskytuje se maximálně po dobu 3 měsíců ve výši nejvýše poloviny minimální mzdy na jednoho pracovníka, který je zapracováním pověřen.

Výpočet:

$$4000 \text{ (polovina minimální mzdy)} \times 3 \text{ (měsíce)} = 12\,000 \text{ Kč / OZP}$$

$$12\,000 \times 10 = 120\,000 \text{ Kč}$$

#### **Úspora na odvodu do státního rozpočtu:**

Jestliže podniku chybí jedna osoba se zdravotním postižením, musí za tuto osobu do státního rozpočtu odvést 2,5 násobek průměrné měsíční mzdy za 1. až 3. kvartál roku.

Výpočet:

Odvod za chybějící 2 osoby:

$$23\,000 \times 2,5 \times 2 = 115\,000 \text{ Kč / rok}$$

#### **Úspora na outsourcingu ostrahy objektu:**

Výdaje na outsourcing v roce 2009 = 748 000 Kč / rok

Po zřízení dílny výdaje na ostrahu objektu = 643 200 Kč / rok

Výpočet:

$$10\,000 \text{ (mzda)} \times 4 \text{ (zaměstnanci)} = 40\,000 \text{ Kč / měsíc}$$

$$40\,000 \times 12 \text{ (měsíců)} \times 1,34 \text{ (odvody soc. a zdrav. pojištění)} = 643\,200 \text{ Kč / rok}$$

$$\text{Úspora} = 104\,800 \text{ Kč / rok}$$

**Shrnutí příspěvků a úspor:***Tab. 16. Shrnutí výše příspěvků a úspor podniku. [vlastní zpracování]*

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Jednorázový příspěvek na vytvoření CHPD*	2 300 000 Kč	X
Částečná úhrada provozních nákladů CHPD	920 000 Kč	920 000 Kč
Příspěvek na zapracování (3 měsíce)	120 000 Kč	X
Sleva na dani z příjmů	180 000 Kč	180 000 Kč
Úspora odvodu do státního rozpočtu	115 000 Kč	115 000 Kč
Úspora na outsourcingu ostra- hy objektu	104 800 Kč	104 800 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>3 739 800 Kč</b>	<b>1 319 800 Kč</b>

\*CHPD – chráněná pracovní dílna

**Výkaz zisku a ztrát:***Tab. 17. Odhad hospodářského výsledku. [vlastní zpracování]*

<b>Položka</b>	<b>Pro rok - 2011 v tis. Kč</b>
Předpokládané výnosy bez dotace	4 665,-
Dotace	3 635,-
Celkové předpokládané výnosy s dotací	8 300,-
Předpokládané celkové náklady	4 386,-
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>3 914,-</b>

Projekt jako takový nelze v této době zhodnotit, protože se teprve uskuteční. Čísla uvedená v tabulce jsou na první pohled pozitivní, je však nutné si uvědomit, že se jedná pouze o odhad výše celkových výnosů a o odhad výše celkových nákladů. Důležité bude dosadit do tabulky skutečné náklady a skutečné výnosy. Stejně tak bude záležet na skutečné výši dotací, neboť bez nich se provoz chráněné pracovní dílny obejít nemůže.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování projektu zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním. Projekt zaměstnávání této skupiny občanů byl směřován na podnik Družstvo AGROBEN.

Vytyčeného cíle bylo dosaženo ve třech dílčích krocích. Prvním krokem bylo vypracování teoretické části diplomové práce. V této teoretické části byla zpracována rešerše literárních pramenů, které se vztahují k problematice zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním resp. osob se zdravotním postižením, byla rovněž zpracována teoretická východiska pro vypracování situační analýzy.

V druhém kroku je na úvod představen podnik Družstvo AGROBEN pomocí základních údajů o podniku, charakteristiky podniku a analýzy SWOT. Následuje situační analýza tohoto podniku. Tato analýza je zaměřena na zjištění a zhodnocení všech oblastí a skutečností, které jsou pro zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním v podniku Družstvo AGROBEN důležité. Jde o analýzu personální struktury a analýzu řízení lidských zdrojů v podniku. Situační analýza je ukončena vyhodnocením přístupu současných zaměstnanců podniku k zaměstnávání osob se zdravotním postižením pomocí dotazníkového šetření.

Na základě analýz bylo zjištěno, jak probíhá v podniku nábor, výběr, přijetí, adaptace, stabilizace, vzdělávání, hodnocení, odměňování, péče a uvolňování zaměstnanců, dále bylo zjištěno, že podnik v současné době nezaměstnává ani jednoho zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, tudíž nesplňuje povinný 4% podíl a tuto povinnost musí plnit formou náhradního plnění. Analýza přístupu současných zaměstnanců podniku k problematice zaměstnávání osob se zdravotním postižením poukázala na pozitivní přístup zaměstnanců k této problematice a byla východiskem pro projektovou část.

Finální částí diplomové práce bylo vypracování projektu zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním v podniku Družstvo AGROBEN. Na úvod projektové části byly formulovány cíle projektu, předmět projektu a klíčové aktivity, které povedou k dosažení stanovených cílů. Následně byl zpracován rozpočet, časový harmonogram a navržen způsob kontroly projektu. Na závěr byl projekt podroben rizikové, nákladové a časové analýze. Projekt byl zároveň zhodnocen z hlediska ekonomických přínosů jeho praktické realizovatelnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: UP, 1994. 150 s. ISBN 80-7067-447-4.
- [3] BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů: Distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. 316 s. ISBN 80-7248-304-8.
- [4] ČERVINKA, Tomáš, et al. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen a dalších kategorií*. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7263-529-0.
- [5] DOLEŽEL, Rudolf, VÍTKOVÁ, Marie. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením: příručka pro zaměstnavatele k projektu OPR LZ 3.1*. 1. vyd. Brno: Paido, 2007. 122 s. ISBN 978-80-7315-143-0.
- [6] HRDÁ, Jana, et al. *Zaměstnávání lidí se zdravotním postižením*. 1. vyd. Praha: Jedličkův ústav a školy, 2007. 75 s. Dostupné z WWW: <<http://www.asistence.org/dokumenty/priloha.pdf>>. ISBN 978-80-903676-1-6.
- [7] KOMENDOVÁ, Jana. *Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: Key Publishing, 2009. 158 s. ISBN 978-80-7418-022-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

- [10] PROCHÁZKOVÁ, Lucie. *Podpora osob se zdravotním postižením při integraci na trh práce*. 1. vyd. Brno: MSD, 2009. 172 s. ISBN 978-80-7392-094-4.
- [11] SIROVÁTKA, Tomáš. *Marginalizace na pracovním trhu: Příčiny diskvalifikace a selhávání pracovní síly*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 138 s. ISBN 80-210-1716-3.
- [12] THOMSON, Rosemary. *Managing people*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 237 s. ISBN 0-7506-5618-2.

## Internetové zdroje:

- [13] BRUNEROVÁ, Veronika. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Zpravodaj České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů [online]. 2009, září, [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.prace-jinak.cz/downloads/1253866010\\_zpravodaj--zamestnavani-handicapovanych.pdf](http://www.prace-jinak.cz/downloads/1253866010_zpravodaj--zamestnavani-handicapovanych.pdf)>.
- [14] FILIPOVÁ, Štěpánka. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2010 [cit. 2010-03-12]. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [15] PELÍŠKOVÁ, Pavlína. *Zaměstnanost* [online]. 2008-05-29 [cit. 2010-02-10]. Přehled výhod zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dostupné z WWW: <<http://www.iporadna.cz/prace/clanek.php?article%5Barticleid%5D=17111>>.
- [16] RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. *MOPO: Monitoring a evaluace potřeb* [online]. c2006-2007 [cit. 2010-02-26]. Integrace zdravotně postižených na pracovní trh. Dostupné z WWW: <<http://www.mopo-cz.eu/stranky/integrace-zdravotne-postizenych-na-pracovni-trh>>.
- [17] RANDLOVÁ, Nataša; SUCHÁ, Barbora. *Epravo.cz* [online]. 2010-01-19 [cit. 2010-02-15]. Průměrná mzda za rok 2009 a praktické dopady jejího vyhlášení, včetně zaměstnávání osob zdravotně postižených. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/prumerna-mzda-za-rok-2009-a>>

- prakticke-dopady-jejeho-vyhlaseni-vcetne-zamestnavani-osob-zdravotne-postizenych-59829.html>.
- [18] RYCHTÁŘ, Karel; MILER, Vojtěch. *Komora.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dostupné z WWW: <[www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=1609](http://www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=1609)>.
- [19] SKALOVÁ, Jana. *Finance.cz* [online]. 2009-10-07 [cit. 2010-02-25]. Proč lidé se zdravotním postižením nepracují?. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/236365-proc-lide-se-zdravotnim-postizenim-nepracuji-/>>.
- [20] SOLDÁN, Jan. *Ochrana osob se zdravotním postižením při výkonu práce v pracovněprávním vztahu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 63 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Dostupné z WWW: <[http://is.muni.cz/th/134801/pravf\\_m/Jan\\_Soldan\\_-\\_diplomova\\_prace.pdf?lang=en](http://is.muni.cz/th/134801/pravf_m/Jan_Soldan_-_diplomova_prace.pdf?lang=en)>.
- [21] STRNAD, Martin. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 42 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Dostupné z WWW: <[http://is.muni.cz/th/210898/pravf\\_b/Zamestnavani\\_osob\\_se\\_zdravotnim\\_postizenim.pdf?lang=en](http://is.muni.cz/th/210898/pravf_b/Zamestnavani_osob_se_zdravotnim_postizenim.pdf?lang=en)>.
- [22] Diverzita a osoby se zdravotním postižením. In SOKOLOVSKÝ, Tomáš, et al. *Informace o problematice diverzity a diversity management*. [s.l.]: [s.n.], 2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <[http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diversity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>.
- [23] *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2010 [cit. 2010-03-05]. Zpráva o situaci na trhu práce - okres Olomouc v roce 2009. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/local/ol\\_info/statistiky](http://portal.mpsv.cz/sz/local/ol_info/statistiky)>.
- [24] *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2009 [cit. 2010-03-03]. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2009. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/)>.

- [25] *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2010 [cit. 2010-03-09]. Statistiky nezaměstnanosti. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>.
- [26] Jedličkův ústav a školy hl. města Prahy. *Institut pro ekonomickou a ekologickou politiku* [online]. 2005 [cit. 2010-02-10]. Otevřeme dveře. Dostupné z WWW: <<http://www.ieep.cz/editor/assets/projekty/jus/anotace.pdf>>.
- [27] *Náhradní plnění* [online]. c2009 [cit. 2010-03-10]. JAK NÁHRADNĚ SPLNIT NESPLNITELNÉ - zkušenosti a doporučení. Dostupné z WWW: <<http://www.nahradniplneni.cz/rady.html>>.
- [28] *Práce pro ZP* [online]. c2008 [cit. 2010-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.praceprozp.cz/>>.
- [29] Reintegra.cz [online]. 2004 [cit. 2010-03-14]. Problematika zaměstnávání OZP. Dostupné z WWW: <<http://reintegra.cz/zps/index.htm>>.
- [30] *Tyfloemployability* [online]. c2005-2007 [cit. 2010-03-25]. Dotazník zachycující postoje zaměstnavatelů a veřejnosti k zaměstnávání zrakově postižených osob. Dostupné z WWW: <<http://www.tyfloemploy.org/dotaznik-zamestnavani>>.
- [31] Vládní výbor pro zdravotně postižené občany. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2005 [cit. 2010-02-17]. Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením na období 2006 - 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/file/3766/>>.

#### Interní materiály:

- [32] MÁLEK, Václav. *Úvěry a jejich využití*. Olomouc, 2008. 56 s. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc.
- [33] Vnitropodnikové materiály Družstva AGROBEN.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

OSN	Organizace spojených národů.
ILO	International Labour Organization.
ČSÚ	Český statistický úřad.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
CSR	Corporate social responsibility.
OZP	Osoba se zdravotním postižením.
RV	Rostlinná výroba.
ŽV	Živočišná výroba.
VŠ	Vysoká škola.
SŠ	Střední škola.
SOU	Střední odborné učiliště.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
ZP	Zdravotní postižení.
OLÚ	Odborný léčebný ústav.
CPM	Critical Path Method.
ÚP	Úřad práce.
CHPD	Chráněná pracovní dílna.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2. Míra nezaměstnanosti v okresech ČR k 31. 12. 2009. ....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3. Vývoj počtu OZP v evidenci ÚP (v tis.) v období 2007 – 1. pol. 2009. ....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 4. Podíl OZP na celkovém počtu uchazečů (v %) v období 2007 – 1. pol. 2009. ....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 5. Míra nezaměstnanosti v okrese Olomouc. ....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 6. Vývoj počtu a podílu uchazečů se ZP v okrese Olomouc. ....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 7. Organizační struktura podniku. ....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8. Vnitropodnikové personální rozdělení.....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 9. Vývoj věkové struktury zaměstnanců. ....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 10. Odpracované roky zaměstnanců k roku 2009.....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 11. Vyplacené podíly na zisku zaměstnancům. ....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 12. Míra preferencí zaměstnaneckých výhod.....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 13. Přínos OZP pro podniky. ....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 14. Zaměstnávání OZP v podniku. ....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 15. Pracovní místa pro OZP.....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 16. Kolektiv na pracovišti a OZP. ....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 17. Spolupráce zaměstnanců s OZP ..... </i>	<i>61</i>
<i>Obr. 18. Zřízení chráněné pracovní dílny. ....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 19. Analýza rizika. ....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 20. Kumulativní nárůst nákladů. ....</i>	<i>83</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Personální struktura Družstva AGROBEN dle počtu zaměstnanců v letech 2005-2009.</i>	42
<i>Tab. 2. Personální struktura Družstva AGROBEN dle demografických ukazatelů (pohlaví a věk) v letech 2005-2009.</i>	43
<i>Tab. 3. Personální struktura Družstva AGROBEN dle dosaženého vzdělání v letech 2005-2009.</i>	44
<i>Tab. 4. Počty a důvody odchodů a příchody zaměstnanců v jednotlivých letech.</i>	45
<i>Tab. 5. Odměňování zaměstnanců Družstva AGROBEN ve výrobním středisku.</i>	52
<i>Tab. 6. Odměňování THP pracovníků Družstva AGROBEN.</i>	52
<i>Tab. 7. Pozitivní a negativní stránky personální struktury a řízení lidských zdrojů v Družstvu AGROBEN pro potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří jsou OZP.</i>	57
<i>Tab. 8. Ochranné pomůcky.</i>	67
<i>Tab. 9. Rozpočet projektu.</i>	74
<i>Tab. 10. Časový harmonogram projektu.</i>	75
<i>Tab. 11. Riziková analýza.</i>	77
<i>Tab. 12. Výchozí popis činností.</i>	80
<i>Tab. 13. Řešení pomocí programu WinQSB.</i>	81
<i>Tab. 14. Měsíční členění nákladů na projekt.</i>	82
<i>Tab. 15. Výše příspěvků.</i>	85
<i>Tab. 16. Shrnutí výše příspěvků a úspor podniku.</i>	87
<i>Tab. 17. Odhad hospodářského výsledku.</i>	87



**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Dotazník zachycující postoje zaměstnanců Družstva AGROBEN k zaměstnávání OZP.
- P II Žádost o vymezení chráněné pracovní dílny.
- P III Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny.
- P IV Kalkulace předběžného rozpočtu na jednotlivé aktivity.
- P V Grafické řešení ve WinQSB.
- P VI Ceny ochranných pomůcek na internetu.
- P VII Kalkulované výnosy a náklady pro rok 2011.

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ZACHYCUJÍCÍ POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ DRUŽSTVA AGROBEN K ZAMĚSTNÁVÁNÍ OZP**

1) Považujete zaměstnávání osob se zdravotním postižením za přínos pro podniky?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

2) Myslíte si, že by Družstvo AGROBEN mělo zaměstnávat osoby se zdravotním postižením?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

3) Myslíte si, že existují ve Vašem podniku vhodná pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

4) Myslíte si, že by byl Váš kolektiv na pracovišti schopen přijmout zaměstnance se zdravotním postižením?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

5) Byl byste ochoten spolupracovat a pomáhat s adaptací zaměstnanci, který má zdravotní problémy či postižení?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

6) Uvítal byste v podniku zřízení chráněné pracovní dílny?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

# PŘÍLOHA P II: ŽÁDOST O VYMEZENÍ CHRÁNĚNÉ PRACOVNÍ DÍLNY

 <b>CHPD - vymezení</b>	Registrační číslo ÚP
	OSD S 10

Úřad práce:

## Žádost o vymezení chráněné pracovní dílny

§ 76 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

### A. Identifikační údaje zaměstnavatele:

Název zaměstnavatele<sup>1)</sup>:

IČ<sup>2)</sup>:

Rodné číslo<sup>3)</sup>:

Státní občanství<sup>4)</sup>:

Adresa sídla nebo místa podnikání zaměstnavatele<sup>5)</sup>:

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

### B. Adresa pracoviště zaměstnavatele<sup>5)</sup> a předmět podnikání<sup>6)</sup>:

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

Předmět podnikání:

### C. Oprávněný zástupce zaměstnavatele:

Příjmení:

Jméno:

Telefon:

Fax:

E-mail:

<sup>1)</sup> Vypíšte název zaměstnavatele uvedený např. v živnostenském listě, obchodním rejstříku nebo zřizovací listině.

<sup>2)</sup> Vypíšte jen v případě, bylo-li přiděleno.

<sup>3)</sup> Vypíšte jen v případě, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba.

<sup>4)</sup> Vypíšte adresu sídla, je-li zaměstnavatelem právnická osoba, nebo místa podnikání, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba.

<sup>5)</sup> Nevypíšte, je-li totožná s adresou sídla nebo místa podnikání.

<sup>6)</sup> Uveďte předmět podnikání vztahující se k provozování chráněné pracovní dílny.

## PŘÍLOHA P II: (2/4)

### D. Kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce:

Příjmení:	Jméno:	
Telefon:	Fax:	E-mail:

### E. Právní forma zaměstnavatele<sup>7)</sup>:

--

### F. Počet zaměstnanců v chráněné pracovní dílně:

Počet zaměstnanců celkem:

--

Počet zaměstnanců se zdravotním postižením<sup>8)</sup>:

--

Počet zaměstnanců s těžším zdravotním postižením<sup>8)</sup>

--

V	dne
---	-----

razítko a podpis oprávněné osoby
----------------------------------

<sup>7)</sup> Vyplňte právní formu zaměstnavatele například: akciová společnost, církevní organizace, družstvo, fyzická osoba, fyzická osoba-podnikatel, komanditní společnost, kraj, nadace, obec, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace, sdružení (svaz, spolek), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost.

<sup>8)</sup> § 67 zákona o zaměstnanosti.

## **PŘÍLOHA P II: (3/4)**

**K žádosti, prosím, doložte:**

1. Doklad prokazující právní formu zaměstnavatele.<sup>9)</sup>
2. Charakteristiku chráněné pracovní dílny.
3. Doklady prokazující zdravotní postižení zaměstnanců (§ 67 zákona o zaměstnanosti) dle písm. F.

**V případě potřeby bližších informací se můžete obrátit na místně příslušný úřad práce.**

**Počet příloh:**

## PŘÍLOHA P II: (4/4)

Příloha č.:

### Charakteristika pracovních míst v chráněné pracovní dílně<sup>1)</sup>

Profese, ve které jsou pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením vytvořena:

KZAM:

Počet pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením (§ 67 zákona o zaměstnanosti):

z toho pro osoby s těžším zdravotním postižením (§ 67/2a zákona o zaměstnanosti):

Popis pracovní činnosti a pracoviště:

Umístění pracoviště:

Obec:	Část obce:
Ulice:	Č. p.:      Č. orient.:      PSČ:

Pracovní doba od:  do:

Pracovní úvazek (hodin týdně):

Hrubá mzda (Kč/měsíc):  Směnnost:

<sup>1)</sup> V případě, že na pracovišti jsou vytvořena pracovní místa ve více profesích, vyplňte pro každou profesi zvlášť.



## PŘÍLOHA P III: (2/5)

### D. Kontaktní osoba pro jednání s úřadem práce:

Příjmení:	Jméno:	
Telefon:	Fax:	E-mail:

### E. Bankovní spojení zaměstnavatele:

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:
Variabilní symbol:	Název banky:	

### F. Právní forma zaměstnavatele<sup>7)</sup>:

--

### G. Předpokládané náklady:

Počet pracovních míst vytvářených pro osoby se zdravotním postižením:

--

Z toho počet pracovních míst pro osoby s těžším zdravotním postižením<sup>8)</sup>:

--

Předpokládané náklady na vytvoření pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením celkem (v Kč):

--

### H. Další údaje potřebné k posouzení žádosti:

Zaškrtněte, prosím, jednu z následujících dvou variant.

Zaměstnavatel  je  není plátcem DPH.

Zaměstnavatel  je  není v likvidaci nebo v konkurzním řízení.

Zaměstnavatel  je  není příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel ze státního rozpočtu, strukturálních fondů EU, popř. z jiných programů a projektů EU.

<sup>7)</sup> Vyplňte právní formu zaměstnavatele například: akciová společnost, církevní organizace, družstvo, fyzická osoba, fyzická osoba-podnikatel, komanditní společnost, kraj, nadace, obec, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace, sdružení (svaz, spolek), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost.

<sup>8)</sup> § 67 zákona o zaměstnanosti.



## PŘÍLOHA P III: (3/5)

### I. Prohlášení zaměstnavatele:

1. Prohlašuji, že u zdravotních pojišťoven, od kterých nepřikládám potvrzení o bezdlužnosti, nejsou pojištění žádní moji zaměstnanci a rovněž u nich nemám nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.

2. V případě poskytnutí příspěvku souhlasím se zveřejněním identifikačních údajů zaměstnavatele (název, IČ, sídlo u právnické osoby a jméno, příjmení, IČ, místo podnikání u fyzické osoby) a údaje o výši příspěvku na Integrovaném portálu MPSV.

V \_\_\_\_\_ dne . . 200

Jméno, příjmení, funkce a podpis  
oprávněné osoby (razítko)

## PŘÍLOHA P III: (4/5)

### K žádosti, prosím, doložte:

1. Doklad prokazující právní formu zaměstnavatele<sup>9)</sup>.
2. Potvrzení<sup>9)</sup>, že zaměstnavatel
  - a) nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky<sup>10)</sup>,
  - b) nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění<sup>11)</sup>,
  - c) nemá nedoplatek na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Pokud zaměstnavatel má některý z výše uvedených nedoplatků a bylo mu povoleno splácení ve splátkách, lze příspěvek poskytnout, není-li v prodlení se splácením splátek. Příspěvek lze poskytnout zaměstnavateli i v případě, bylo-li mu povoleno posečkání daně. Tyto skutečnosti je zaměstnavatel rovněž povinen doložit.

V případě, že zaměstnavatel je fyzickou osobou, musí být potvrzení vystavena jak „na jméno s uvedením rodného čísla, popř. data narození“, tak i „na identifikační číslo“.

3. Doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu uvedeného v části E<sup>9)</sup>.
4. Charakteristiku pracovních míst v chráněné pracovní dílně.
5. Podnikatelský záměr<sup>12)</sup>.
6. Vztah k objektu, ve kterém bude chráněná pracovní dílna provozována (např. výpis z katastru nemovitostí, nájemní smlouvu)<sup>9)</sup>.

**Potvrzení podle bodu 2, nemohou být ke dni podání žádosti starší 3 měsíců.**

**V případě potřeby bližších informací se můžete obrátit na místně příslušný úřad práce.**

Počet příloh:

<sup>9)</sup> Originál dokladu bude vrácen zaměstnavateli.

<sup>10)</sup> V případě, že potvrzení vydané finančním úřadem neobsahuje informaci o tom, že bezdlužnost byla zjišťována i u celního úřadu, předloží žadatel potvrzení o bezdlužnosti i od celního úřadu.

<sup>11)</sup> Je-li zaměstnavatel fyzickou osobou, předkládá potvrzení o bezdlužnosti na veřejném zdravotním pojištění také od zdravotní pojišťovny, u které je sám pojištěn.

<sup>12)</sup> Podnikatelský záměr obsahuje:

- údaje o předmětu podnikání (stručný popis všech podnikatelských aktivit, druh výrobků a poskytovaných služeb, druh prodávaného zboží apod.),
- analýzu trhu (předpokládaný odbyt výrobků a poskytovaných služeb, údaje o zákaznících a konkurentech, spolupráce s obchodními partnery),
- podnikatelskou strategii včetně možných rizik (použitá technologie, metody prodeje, přednosti a nedostatky podnikatelské činnosti – SWOT analýza, flexibilita firmy v případě poklesu odbytu),
- údaje o pracovních místech v chráněné pracovní dílně (doba nutná pro jejich vytvoření, předpokládaná doba obsazení, výčet nákladů spojených s vytvořením pracovních míst),
- finanční zajištění (výše základního kapitálu, výše úvěru),
- ekonomickou kalkulaci (předpokládané roční příjmy a výdaje, předpokládaný roční zisk),
- závěr – zhodnocení.

## PŘÍLOHA P III: (5/5)

Příloha č.:

### Charakteristika pracovních míst v chráněné pracovní dílně<sup>1)</sup>

Profese, ve které budou pracovní místa vytvořena:

KZAM:

Počet pracovních míst:

Popis pracovní činnosti a pracoviště:

Umístění pracoviště:

Obec:	Část obce:		
Ulice:	Č. p.:	Č. orient.:	PSČ:

Předpokládané datum vytvoření pracovního místa:  Pracovní úvazek (hodin týdně):

Předpokládaná hrubá mzda (Kč/měsíc):  Směnnost:

Pracovní doba od:  do:  Délka požadované praxe:

Požadované vzdělání:  Stupeň:  Obor studia:

Další požadavky:

<sup>1)</sup> V případě vytváření pracovních míst ve více profesích vyplňte pro každou profesi zvlášť.

## PŘÍLOHA P IV: KALKULACE PŘEDBĚŽNÉHO ROZPOČTU NA JEDNOTLIVÉ AKTIVITY

- **Seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníku, konzultace pro eliminaci nedostatků a pochybností s vytvořením chráněné pracovní dílny 8 000 Kč**

Dvouhodinový pronájem salonku na hotelu Colchi + občerstvení

(pronájem 1 hod. = 2 500 Kč)

- **Pravidelné 14denní porady realizačního týmu 3 000 Kč**

(režijní výdaje jedné porady 200 Kč – celkem 15 porad)

- **Žádost o vymezení chráněné pracovní dílny 2 000 Kč**

(správní poplatky)

- **Prostorové zajištění chráněné pracovní dílny 440 000 Kč**

Rozvod vody 5 000 Kč

Rozvod plynu 8 000 Kč

Plynový kotel 40 000 Kč

Radiátory (7 ks x 5000 Kč/ks) 35 000 Kč

Bojler na vodu 6 000 Kč

Ventilace (3 ks x 4000 Kč/ks) 12 000 Kč

Nábytek (stůl 3 ks x 5000 Kč/ks) 15 000 Kč

Okna (7ks x 10 000 Kč/ks) 70 000 Kč

Zateplení 50 000 Kč

Vnitřní omítka 19 000 Kč

Malování 6 000 Kč

Průmyslová podlaha 20 000 Kč

Soc. zařízení a šatní skříňky 35 000 Kč

- WC mísa 2x po 1000 Kč/ks

- Umyvadlo 2x po 2000 Kč/ks

- Šatní skříň 5x po 3000 Kč/ks

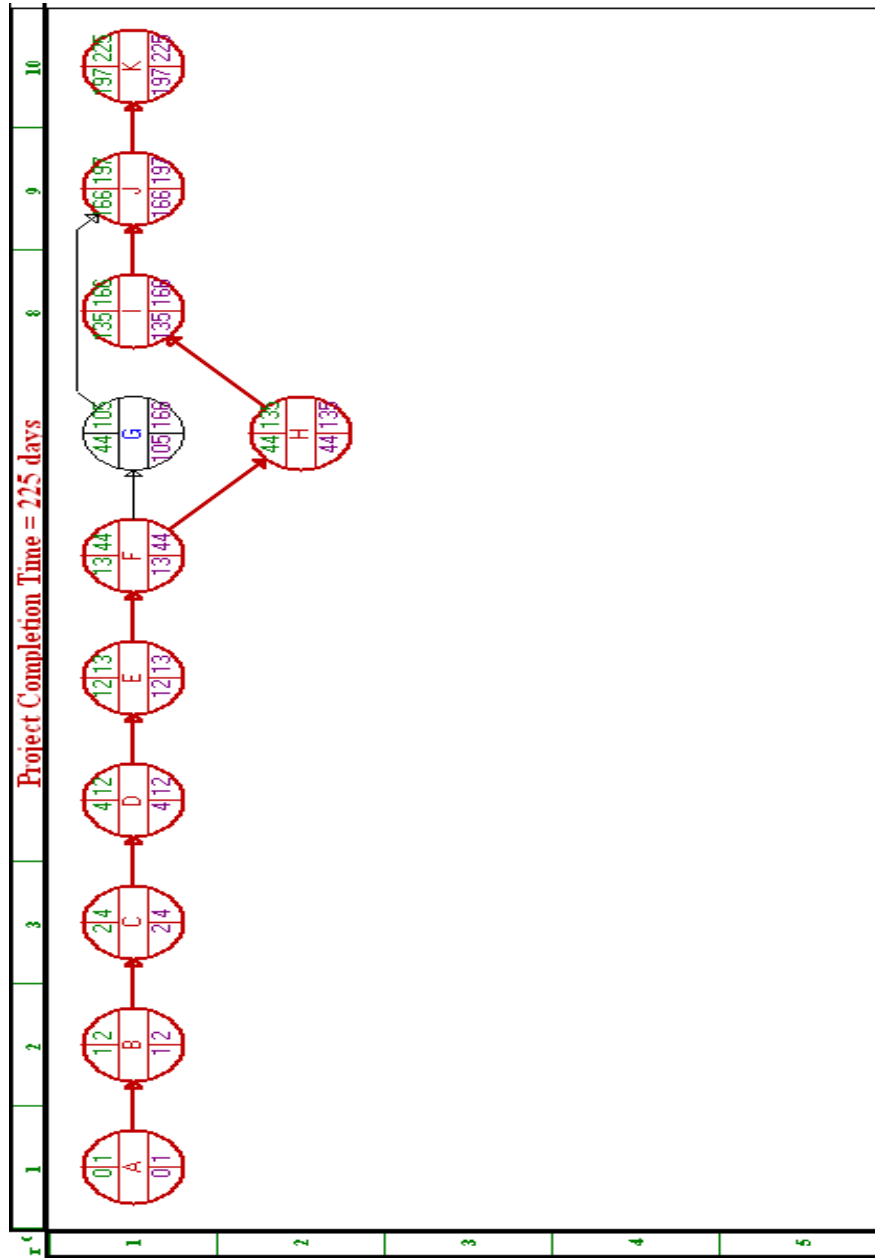
- Pisoár 1x po 14 000 Kč/ks

Stavební práce + úklidové práce 119 000 Kč

## **PŘÍLOHA P IV: (2/2)**

- **Spolupráce podniku s úřadem práce při hledání vhodných uchazečů se ZP na volná pracovní místa v chráněné pracovní dílně** **4 000 Kč**  
(cestovné, úhrada telefonů)
- **Nábor personálu** **1 000 Kč**  
(režijní výdaje, úhrada telefonů)
- **Vstupní prohlídky, sepsání pracovních smluv, zahájení provozu dílny, zaškolení** **40 000 Kč**
  - Vstupní prohlídky 5 000 Kč
    - 10 x po 500 Kč/ks
  - Školení bezpečnosti práce 5 000 Kč
    - 10 x po 500 Kč/ks
  - Pracovní oděvy 10 000 Kč
    - 10 x po 1000 Kč/ks
  - Ochranné pomůcky 20 000 Kč
    - Anatomicky upravená židle 2x po 3500 Kč/ks
    - Zdravotní obuv 4x po 1000 Kč/ks
    - Prachový respirátor (balení po 2 ks) 2x po 250 Kč/balení
    - Úklidový vozík, násady, stahovačky 5300 Kč
    - Rukavice 6x po 20 Kč/ks
    - Kukla 400 Kč
    - Brýle 2x po 340 Kč/ks
    - Sluchátka 4x po 500 Kč/ks
- **Žádost o příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny** **2 000 Kč**  
(správní poplatky)

# PŘÍLOHA P V: GRAFICKÉ ŘEŠENÍ VE WINQSB



## PŘÍLOHA P VI: CENY OCHRANNÝCH POMŮCEK NA INTERNETU

Předmět	Ks	Kč/Ks
Anatomicky tvarovaná židle	2	3 024
Zdravotní obuv	4	1 210
Prachový respirátor	4	107
Úklidový vozík, násady, stahovačky	1	3 027
rukavice	6	19
brýle	2	200
Ochranná kukla	1	270
Ochranná sluchátka	4	550

Obvodní lékař Mudr. Vaňhara v Uničově si účtuje za vstupní prohlídku 300 Kč

## **PŘÍLOHA P VII: KALKULOVANÉ VÝNOSY A NÁKLADY PRO ROK 2011**

### **Výnosové položky:**

Výroba pelet a briket:

Práce stroje 40 q / den                      1 q = 360 Kč                      250 pracovních dní

$40 \times 250 = 10\,000$  q / rok

$10\,000 \times 360 = 3\,600\,000$  Kč

Výroba beden, palet atd.:

Cenové rozmezí 150 – 300 Kč / ks    přibližně 4 000 ks / rok

$2\,000 \times 150 = 300\,000$  Kč

$2\,000 \times 300 = 600\,000$  Kč

Ochrana majetku:

Úspora 104 800 Kč / rok

Opravy strojů a zařízení:

5 000 Kč / měsíc

60 000 Kč / rok

### **Nákladové položky:**

Mzdy zaměstnanců = 2 026 080 Kč

- Noční hlídač =  $10\,000$  Kč x 4 (zaměstnanci) x 1,34 (odvody) x 12 (měsíců) =  
643 200 Kč / rok
- Uklízečka =  $10\,000$  Kč x 1,34 x 12 (měsíců) = 160 800 Kč / rok
- Truhlář =  $12\,000$  Kč x 2 (zaměstnanci) x 1,34 (odvody) x 12 (měsíců) = 385 920  
Kč / rok



- Dělník na výrobu pelet a briket =  $12\,000\text{ Kč} \times 2$  (zaměstnanci)  $\times 1,34$  (odvody)  $\times 12$  (měsíců) =  $385\,920\text{ Kč} / \text{rok}$
- Opravář zemědělských strojů =  $10\,000\text{ Kč} \times 1,34$  (odvody)  $\times 12$  (měsíců) =  $160\,800\text{ Kč} / \text{rok}$
- Vedoucí dílny =  $18\,000\text{ Kč} \times 1,34$  (odvody)  $\times 12$  (měsíců) =  $289\,440\text{ Kč} / \text{rok}$

Odpis stroje (pořizovací cena  $1\,000\,000\text{ Kč}$ ) =  $200\,000\text{ Kč} / \text{rok}$

Odpis budovy (zůstatková cena  $2\,000\,000\text{ Kč} + 370\,000\text{ Kč} / 30 = 79\,000\text{ Kč} / \text{rok}$ )

Spotřebované nákupy =  $1\,600\,000\text{ Kč}$

- Spotřeba materiálu  $800\,000\text{ Kč}$ 
  - ( $50\text{ Kč}$  na  $1\text{ q}$  slámy =  $50\text{ Kč} \times 10\,000\text{ q} = 500\,000\text{ Kč} / \text{rok}$ )
  - ( $75\text{ Kč} / \text{Ks}$  bedny =  $75\text{ Kč} \times 4\,000\text{ ks} = 300\,000\text{ Kč} / \text{rok}$ )
- Spotřeba energie, vody, plynu  $800\,000\text{ Kč}$

Plánované náklady na projekt =  $430\,500\text{ Kč}$

Daně a poplatky =  $50\,000\text{ Kč}$