

Personální činnost ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy

Adam Koryčánek

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Adam KORYČÁNEK

Osobní číslo: L090466

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Analýza personální práce ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretická podstata řešeného problému, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky**
- 2. Analýza problému a současné personální situace firmy**
- 3. Vlastní návrhy řešení současné situace a jejich přínos**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada. 2007. 800 s.: il. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BLÁHA, J. a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[3] DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Key Publishing. 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck. 2004. 157. s. ISBN 80-7179-468-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Pavel Mauer

Ústav práva

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Téma této bakalářské práce zní „analýza personální činnosti ve vztahu ke konkurenceschopnosti firmy“. Jedná se o analýzu vybraných aspektů činnosti podniku. V teoretické části práce nadefinuji personální činnost a popíši její jednotlivé součásti. V praktické části pak provedu analýzu současné situace firmy B&P a navrhnou změny, ke zlepšení této situace.

Klíčová slova:

Personální činnost, Přijímání zaměstnanců, propouštění zaměstnanců

ABSTRACT

The theme of this thesis is „Analysis of personál work in relation to competitiveness of firm“. This is an analysis of selected aspects of the business. The theoretical part defines and description of hers individual components. In the practical part analyze the current situation of B&P and suggest ganges to improve this situation.

Keywords:

Personnel activity, recrutment, layoffs


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu *Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 MOTIVACE	10
1.1.1 Vnější motivace.....	11
1.1.2 Vnitřní motivace.....	11
1.1.3 Demotivace	11
1.1.4 Vzorce pro výpočet fluktuace	12
1.1.5 Míra fluktuace	12
1.1.6 Pět demotivujících faktorů	13
1.1.7 Pět motivujících faktorů.....	13
1.1.8 Kroky ke zlepšení motivace	13
1.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.2.1 Optimalizace personálního sektoru	14
1.2.2 Stanovení počtu zaměstnanců	15
2 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	16
2.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	16
2.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	17
2.3 FUNKCE PERSONALISTŮ.....	19
2.4 HODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	19
3 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍCH SIL.....	20
3.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.3 VOLBA ZDROJŮ, METOD ZÍSKÁVÁNÍ POŽADOVANÝCH DOKLADŮ.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 SPOLEČNOST B&P.....	26
4.1 PRODUKTY SPOLEČNOSTI	29
4.1.1 Fyzická ostraha a obsluha vrátnic	29
4.1.2 Úklid interiérů a pokojské služby	30
4.1.3 Úklid a údržba interiérů	30
4.1.4 Provozně technická správa nemovitostí	31
4.1.5 Agentura práce	32
4.1.6 Správa a údržba bytových domů	32
5 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ	34
5.1 ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	34
5.2 RŮST POČTU ZAMĚSTNANCŮ	35
5.3 DĚLENÍ DLE PRACOVNÍ SMLOUVY	36
6 NORMY ISO A JEJICH VÝHODY.....	37

6.1	NORMA ČSN EN ISO 14001:2005 SYSTÉMY ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU	37
6.2	NORMA CSN EN ISO/IEC 27001 : 2006 SYSTÉM ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI INFORMACÍ	38
6.3	NORMA ČSN 18001 : 2008 SYSTÉMY MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	39
6.4	NORMA ČSN EN ISO 9001 : 2009 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY	41
6.5	NÁVRH PRO ZAVEDENÍ DALŠÍ ISO NORMY	42
7	NOVÁ LEGISLATIVA V ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZPS Z POHLEDU KONKURENCESCHOPNOSTI.....	44
7.1	PŘÍSPĚVEK NA PODPORU ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM PODLE § 78 ZÁKONA Č. 435/2004 SB., O ZAMĚSTNANOSTI, VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ	44
7.2	MZDOVÉ NÁKLADY FIRMY B&P VZHLEDEM K OSOBÁM SE ZPS VÝPOČET	45
7.2.1	Současný stav	46
7.2.2	Návrh zlepšení zvýšení počtu zaměstnanců se ZPS.....	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54

ÚVOD

Cílem každé firmy v současné situaci je oslovení co možno největšího počtu zákazníku a obsazení stabilního místa na trhu. V současném makroekonomickém prostředí je tato úloha stále obtížnější vzhledem k častým změnám v oblasti konkurence. Aby mohl podnik v těchto podmínkách uspět, musí využívat konkurenční výhody jak je to jen možné. Mezi jednoznačně největší konkurenční výhody patří kvalitní práce v personální činnosti, zejména výběr zaměstnanců, kteří se stanou pro firmu přínosem a naopak neudržovat si zaměstnance, kteří nejsou pro firmu přínosní.

Ale to je jen jedna část v problematice personální politiky. Ne mnoho firem si v současnosti uvědomuje, že majetkem firmy nejsou pouze aktiva firmy jako hmotné statky a kapitál, ale že velmi hodnotným prvkem mohou a často jsou lidské zdroje a je čistě na personálním oddělení aby dokázali získat takové zaměstnance, kteří jsou pro firmu přínosem.

Obzvláště v situacích, kdy se podnik chystá expandovat je personální oddělení jedna z nejdůležitějších složek podniku. Tato důležitost je ještě daleko podstatnější jedná-li se o podnik, či firmu podnikající v oblasti služeb, v této oblasti je pak dobrý výběr zaměstnanců nedocenitelný. Aby zaměstnanci plnili svou práci řádně, musí jim firma nastavit vhodné pracovní podmínky a odpovídající ohodnocení, protože v dnešní době platí, že spokojený, motivovaný pracovník je dobrý pracovník a dle mého názoru se bude tento stav spíše prohlubovat, než aby tomu bylo naopak.

Jednou z novinek na našich trzích je diversity management. Je to druh managementu, který lze chápat jako prvek personální činnosti, při kterém nedochází při výběru zaměstnanců k eliminaci, žádné skupiny žadatelů o zaměstnání, ať už jde o barvu pleti, pohlaví, věku, vyznání či postižení. Takto vytvořené různorodé týmy mohou vykazovat větší úspěšnost a tím zvyšovat produktivitu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Již po II. Světové válce, když se světové ekonomiky začali vzpamatovávat, začal se také nově objevovat termín řízení lidských zdrojů.

Na řízení lidských zdrojů pohlížíme jako na specifický přístup k řízení lidského kapitálu, jež považujeme za nejdůležitější výrobní faktor vstupující do organizace. Vývoj personální práce začínající administrativou se touto koncepcí dovršuje a přechází tak k činnostem koncepčním. Můžeme je charakterizovat strategickým přístupem k personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly nebo také tím, že se personální práce stává součástí práce všech vedoucích pracovníků. [2]

Termín řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které jsou spojené s činnostmi prováděné člověkem v rámci pracovního procesu.

Úkoly a oblasti řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem oblasti řízení lidských zdrojů je zajištění co největší efektivity firmy a to již od fáze výběru zaměstnanců, tak i po jejich přijetí je kvalitní práce se zaměstnanci možným zdrojem zvýšení výkonnosti firmy. Je vždy potřeba, aby byli pracovníci řádně ohodnoceni a tím i kladně motivováni ke zlepšování svých pracovních výkonů. Hlavním nástrojem řízení je:

1.1 Motivace

Hlavním cílem každé organizace je dosáhnout co nejvyšší úrovně výkonu zaměstnanců. „Motivace je pro výkon práce velmi důležitá. Bez ní pracovníci churaví, ztrácejí elán. Je tragedií, že mnozí vedoucí pracovníci nejsou schopni příčinu tohoto stavu vůbec rozeznat. Natož, aby situaci řešili. Tento postoj se však vymstí právě jim.“ [17]

Práce, která zaměstnance uspokojuje, je nejlepší motivátor. Zaměstnanci, kteří mají svoji práci rádi a považují si ji, jsou motivováni k tomu, aby práci vykonávali co nejlépe. Zaměstnance, kterého chceme motivovat, je velmi důležité co nejlépe poznat, zaměříme se na jeho zájmy. [1]

1.1.1 Vnější motivace

Teorie pracovní motivace rozlišuje dva přístupy lidí k práci. Podle prvního je práce chápána pouze jako prostředek k zajištění jiných potřeb, například existenciálních potřeb (prostředky k bydlení, zajištění potravy, oblékání, kulturního vyžití), uspokojení potřeb seberealizace. Vnější motivace se dá označit jako snaha o dosažení pracovních cílů.

Nejsilnějšími vnějšími motivy jsou platové ohodnocení a veškeré hmotné odměny, zaměstnanecké výhody (dovolené, bonusy, naturálie), jistoty spojené s těmito ohodnoceními a v neposlední řadě prestiž a sociální uznání spojené s pracovní pozicí kde se nachází (se zvyšující se kvalifikací a tím i zlepšenou pozicí dochází dokonce k upřednostnění sociálního uznání před platovým ohodnocením, naopak u pracovníků na nižších postech je upřednostňováno platové ohodnocení, aby pak ve svém mimopracovním životě mohl uspokojovat své potřeby).

„Motivování zaměstnanců, u kterých převažuje vnější motivace je obtížnější než motivování pracovníků, kteří jsou motivováni samotnou prací. Zaměstnanci si snadno zvyknou na odměny a sociální výhody a začnou je chápat jako samozřejmost. Zvýšení platu proto nemá dlouhý motivační efekt, po určitém čase požadují další zvýšení platu a odměn.“ [6]

1.1.2 Vnitřní motivace

“Vnitřní motivace je spojena se seberealizací spojenou s vykonáváním práce.

Motivy spojené s vnitřní motivací většinou souvisejí s postavením daného pracovníka, jak moc je schopen ovlivnit druhé a jak důležitá rozhodnutí daný pracovník provádí, dale pak samotný pocit z vykonané práce jakožto prostředek realizace vlastních možností a schopností, personální růst a celkově vlastní prosazení. Vnitřní motivace je typičtější pro vysoce kvalifikované pozice, ale s touto vnější motivací samozřejmě očekává i motivaci vnější.“ [6]

1.1.3 Demotivace

V současné době se většina firem zaměřuje pouze na motivaci, avšak důležitým faktorem v rámci výkonnosti dané organizace může být naopak demotivace pracovníků. Firmu, která má v této oblasti problémy lze poznat dle několika základních indicií. Součástí kvalitního personálního řízení by měla být tudíž i

kontrola demotivačních faktorů, které by měl personální či krizový manager brát v potaz. „Odrazí se především v poklesu výkonů, zvyšuje se nemocnost zaměstnanců, případně fluktuace. Vyrůstá procento nespokojených zákazníků, tým obtížně komunikuje a spolupracuje s okolním světem. Mezi další varovné signály patří nárůst přestávek a rozhovorů nesouvisících s prací, šíří se pomluvy, problémy se ventilují ne z očí do očí, ale za zády. Málokterá společnost má zavedeno pravidelné hodnocení na pracovišti za přítomnosti personalisty a podřízených. Ještě lepší příležitostí jsou výjezdní zasedání firmy, kde se snáze navodí neformální atmosféra.” [18]

1.1.4 Vzorce pro výpočet fluktuace

Fluktuace jako jeden z ukazatelů demotivace v organizaci může značným způsobem ovlivnit výkonnost organizace, hodně nám napoví o zdraví firmy. Fluktuaci lze kvantifikovat dle vzorců Carlose Marquese.

Do vzorců zahrnujeme proměnné:

- 1) Počet zaměstnaných
- 2) Míra absence
- 3) Počet výpovědí
- 4) Celkový počet dnů s absencí
- 5) Počet pracovních dní
- 6) Změny pracovních pozic v rámci podniku

1.1.5 Míra fluktuace

$$\text{Fluktuace} = \frac{a}{b} * 100$$

$$\text{Počet zmeškaných dnů na zaměstnance} = \frac{c}{b}$$

$$\text{Míra absence} = \frac{c}{b*d} * 100$$

a - počet výpovědí

b - Průměrný počet zaměstnaných

c – počet absentovaných dnů

d – počet pracovních dní

1.1.6 Pět demotivujících faktorů

- 1) Neustálé měnění rozhodnutí nadřízeného nebo firmy.
- 2) Nedostatečné ocenění.
- 3) Malé pravomoci, velká odpovědnost.
- 4) Provádění zbytečné práce.
- 5) Špatné mezilidské vztahy.[17]

1.1.7 Pět motivujících faktorů

- 1) Odměny, finance, benefity.
- 2) Možnost seberealizace.
- 3) Jasně zadání úkolů a cílů.
- 4) Perspektiva kariéry (jsem pro firmu důležitý).
- 5) Dobré mezilidské vztahy.[17]

1.1.8 Kroky ke zlepšení motivace

„Snad každého motivuje práce, která má smysl a cíl. Neumí-li manažer seznámit pracovníky se smyslem a cílem zadaných úkolů, pak nebudou chápat, proč pracují a ztratí motivaci. Protože takovou práci nebudou považovat za důležitou, přestane je bavit,“ [18]

Aby vedoucí pracovník své zaměstnance motivoval k vyšším výkonům, musí sám takové výkony podávat.

Finanční odměna zaměstnance by měla následovat bezprostředně po nadprůměrném výkonu. Zvýšení platu motivuje krátkodobě, musí být proto jasné, za jakých okolností ke zvýšení platu dochází.

Jiné formy odměn - benefity, umožnění školení (samo opatření říká – jsi pro firmu perspektivní, investuje do tvého vzdělání), zlepšení podmínek na pracovišti, důraz na vybavení zaměstnance, příspěvky na reprezentaci, malé pozornosti při významných

událostech v životě zaměstnance, firemní rekreační zařízení a v neposlední řadě plánované firemní školky mohou bez vysokých nákladů zvyšovat motivaci zaměstnanců a přispívá k budování dobrých mezilidských vztahů.

„Kroky vedoucí k motivaci:

- 1) *Získat zaměstnance pro svůj cíl a seznámit je se strategií firmy i oddělení.*
- 2) *Předávat jim informace, otevřít k nim přístup.*
- 3) *Umožnit dosažení jejich osobních cílů (jinak nebudou uskutečňovat cíle firemní).*
- 4) *Delegovat pravomoci, předávat odpovědnost.*
- 5) *Oceňovat a odměňovat plnění cílů, chválit přiměřeně a vhodně (to jest poměrně často).*
- 6) *Tolerovat jednorázové chyby, kritizovat mezi čtyřma očima. “ [19]*

1.2 Plánování lidských zdrojů

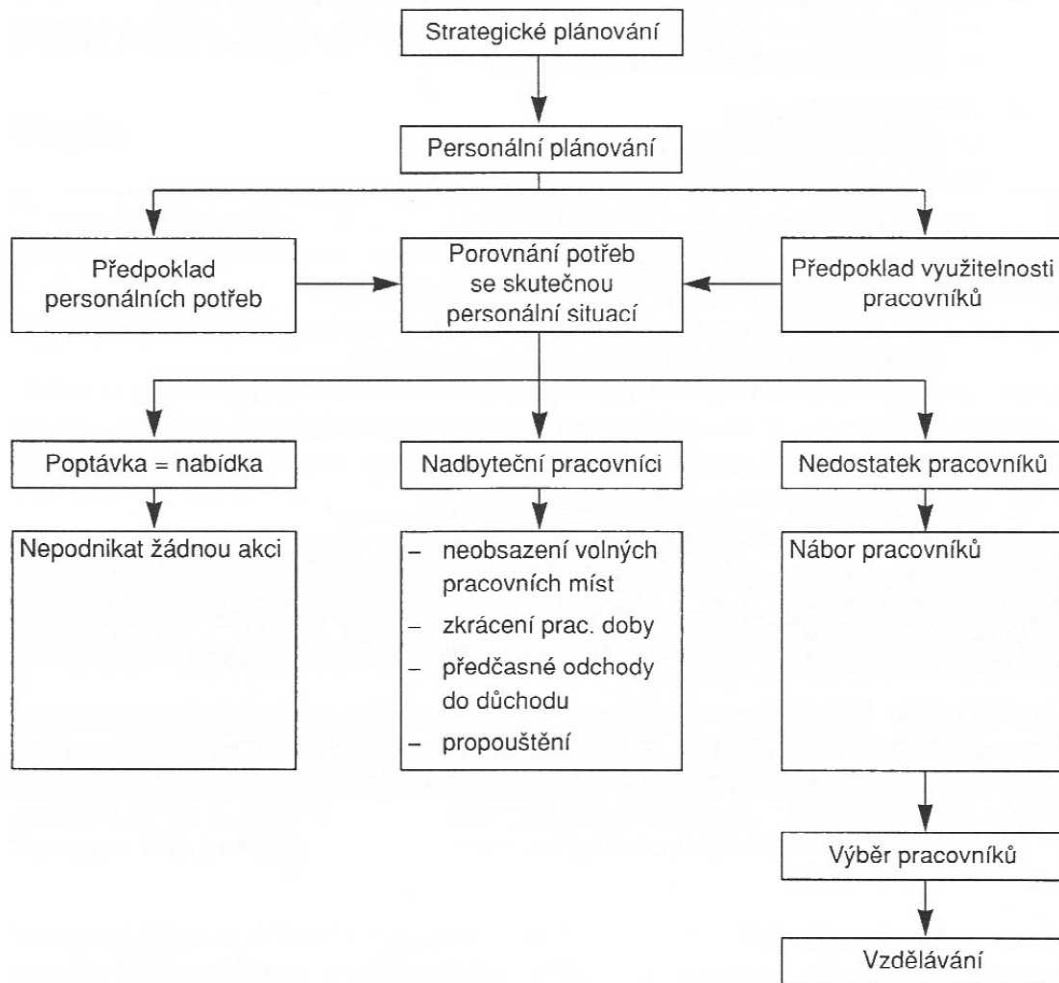
Jedním z hlavních zdrojů produktivity většiny organizací jsou lidské zdroje, proto je při plánování jejich potřeby postupovat velmi obezřetně, což se nám projeví ve výsledném synergickém efektu. Důležité není jen kvantitativní počet požadovaných pracovníků, ale i jejich zaměření a kvalifikace. Je třeba brát v potaz počet nezaměstnaných v regionu, kde zaměstnance hledáme, tak i počet nezaměstnaných s potřebnou kvalifikací. Při personálním plánování se musíme řídit základními predikcemi jako vývoj na trhu práce, budoucí potřeba zaměstnanců a tyto informace sladit s informacemi o nabídce a poptávce.

1.2.1 Optimalizace personálního sektoru

Jednou z hlavních příležitostí k omezení nákladů a tím i vytvoření konkurenční výhody, je bezesporu optimalizace personálního sektoru. Se stále měnícími se požadavky trhu, novými zákony a změnami na trhu práce musíme zároveň se změnami pružně reagovat a tuhle funkci musí plnit personální řízení. V závislosti na vzniklých změnách bychom měli korigovat počet zaměstnanců jejich motivaci a úroveň jejich vzdělání.

1.2.2 Stanovení počtu zaměstnanců

Pro stanovení potřeby lidských zdrojů lze použít široké množství metod a to od výpočtů, které zahrnují budoucí vývoj trhu, budoucí vývoj firmy, změny na trhu práce, případné firemní rozšiřování. Tato metoda je pro většinu firem nedostupná pro velké množství potřebných dat k vytvoření věrohodné analýzy. Proto se musí spoléhat buď na cizí zdroje, nebo na intuitivní odhad potřeby a trendů.



Obr. 1 Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování. [5]

2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Jako základ pro výběr vhodné personální politiky u firmy je potřeba si nejprve ujasnit cíle, kterých je třeba dosáhnout finanční možnosti k jejich plnění a strategii firmy, kterou se hodlá ubírat.

Personální politika

Jedná se vlastně o jakýsi soubor zvyků a norem, podle kterých se postupuje v jednotlivých organizacích při veškerých personálních činnostech ve firmě, tyto normy jsou u většiny firem odlišné, ať se jedná o postup při přijímání nových zaměstnanců, až po jednaná mezi nadřízenými a podřízenými.[4]

Personální strategie

Je to v podstatě směr, jakým chceme, aby se naše personální činnost ubírala. A způsob řízení k naplnění těchto cílů. Správná personální strategie musí predikovat vývoj vnitřních i vnějších změn pro určení vhodného postupu při personální činnosti.[4]

2.1 Personální činnosti

Vytváření a analýza pracovních míst: tj. vymezení úkolů a pravomocí na určená pracovní místa

Personální plánování: plánování lidských zdrojů plnění jejich potřeb a plánování rozvoje potřebných znalostí a kvalifikací

Získávání, výběr a přijímání uchazečů o zaměstnání: tj. personální činnosti v rámci přijímání nových zaměstnanců jejich výběr a začlenění

Hodnocení pracovníků: hodnocení pracovníků pro zvýšení efektivity organizace, dle jejich dosažených výkonů

Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů: účelné zařazování zaměstnanců na jejich pozice převádění na jiné funkce a propouštění zaměstnanců, kteří jsou neproduktivní

Odměňování: tj. vnější motivace pomocí platových ohodnocení bonusů a možností čerpat různé výhody za účelem zvyšování jejich výkonnosti

Vzdělávání zaměstnanců: tj. zvyšování odbornosti pracovníků a tím zvýšení jejich produktivity a přeneseně i jejich ceny jako lidského zdroje.

Pracovní vztahy: úprava vztahů většinou na komunikační rovině mezi jednotlivými posty v rámci firmy, sankce a řešení problémů

Péče o pracovníky: do této oblasti spadá široká škála činností jako ochrana osobních údajů stravování zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, zkvalitňování pracovního prostředí a další činnosti

Personální informační systém: zjišťování zpracování dat souvisejících s personální činností v rámci organizace

Průzkum trhu práce: Analýza pracovních nabídek, množství poptávaných míst jejich platová ohodnocení a tím odhalení možných levnějších zdrojů pracovní síly. Porovnávání s konkurencí a tím získávání konkurenční výhody

Zdravotní péče o zaměstnance: kontrola fyzického i psychického stavu zaměstnanců jejich způsobilost vykonávat přidělenou práci, popřípadě zajištění léčby, rehabilitace a pravidelná dohlížení na tyto aspekty.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací:

Tj. vytváření pracovních harmonogramů na základě statistických a matematických výsledků

Dodržování zákonů a v oblasti práce a zaměstnávání: dohled nad dodržováním pracovních zákonů a tím i budování dobrého jména firmy.[4]

2.2 Personální útvar

Cíl personálního útvaru:

Základním cílem, který personální útvar má, je umožnit podniku, aby se pokud možno co nejefektivněji vyvíjel ve všech oblastech, které souvisí s personální činností. Jako hlavní funkci lze stanovit vytváření vhodných podmínek a tím zajistit adekvátní využití lidských zdrojů podniku. Personální útvar by měl být iniciativní a ne pouze reagovat na vzniklé situace. Dále by měl sledovat dění na trhu práce konkurenci a vývoj trendů na poli personálního řízení.

Organizace personálního útvaru

Je pro každý podnik typický a odvíjí se od několika důležitých faktorů, jako jsou velikost firmy, zaměření, na druhu a kvalifikaci zaměstnaných pracovníků dále na typu služeb, které provádějí. Nikde není nadefinován přesný počet personalistů na počet pracovníků, ten je závislý na zaměření firmy, na závislosti zaměstnáváných na personální podpoře a dalších.

Tři fáze v činnosti personálního útvaru:

Fáze predikce a plánování

1. definování cílů a plánů
2. prognóza aktivit potřebných k dosažení těchto cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly podniku a předpoklady o budoucích aktivitách podniku a cílech týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich udržení na stejné úrovni.
3. odhady zdrojů (lidských a finančních)
4. náklady na každou oblast činností-součet těchto nákladů tvoří celkový rozpočet

Zdůvodňovací fáze

Před zahájením zajistit souhlas vedení na základě první fáze definovat postup a cíle včetně finančních odhadů.

Obhajovací fáze

Zdůvodnění a obhajoba určených kroků a jejich postup. Obhájení finanční náročnosti v rámci daného plánu.

Zaváděcí fáze

Fáze uvedení plánu do pohybu postupná realizace a kontrola výsledků.

Fáze kontroly výsledků:

Analýza dosažených cílů v porovnání s predikcí. Případně reakce na tyto výsledky sestavením nového plánu či jen obměnou stávajícího.

2.3 Funkce personalistů

Personalisté mají v rámci firmy několik základních funkcí a jejich šíři ovlivňuje úroveň jejich zaměření v rámci firmy.

funkce:

- Poskytovat vedení informace pro kvalitní rozhodování.
- Navrhovat možnosti zefektivnění v rámci řízení lidských zdrojů.
- Navrhovat normy v rámci personálního řízení.
- Provádět průzkumy trhu v rámci řízení lidských zdrojů.
- Predikovat vývoj.
- Spolupracovat s úřadem práce.

2.4 Hodnocení personálního útvaru

Významnou část v pokroku na poli řízení hraje kontrola a hodnocení dosavadních výsledků a návrh dalšího postupu na základě získaných hodnot. Je důležité, aby kontroly probíhaly nejen jen v konečné fázi ale při celém průběhu personální činnosti. Hodnocení by se mělo provádět nezávisle, aby nedošlo ke skreslování výsledků. Můžeme hodnotit efektivnost práce, jestli je zaměstnán dostatečný počet pracovníků, nebo naopak dochází k prostojům při práci a tím i k zbytečnému zvyšování nákladů. Dále bychom měli hodnocení oznamovat předem a tím evokovat a motivovat zaměstnance k většímu pracovnímu nasazení a na základě výsledků udělovat prémie a bonusy, anebo naopak snižovat mzdu až po případné propouštění.

Hodnotit můžeme:

Finanční hledisko - změny v poměru náklady výnosy.

Časové hledisko - rychlost práce v porovnání s předpokládaným plánem.

3 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍCH SIL

Jedním z nejdůležitějších firemních procesů je beze sporu výběr pracovníků, proto je zapotřebí této činnosti věnovat zvýšenou pozornost.

3.1 Vyhledávání pracovníků

Hlavním cílem je zajistit, aby docházelo k včasnému a vhodnému zaplňování volných míst ve firmě. Důraz je kladen hlavně na snižování nákladů a časový faktor těchto procesů. Důležitou součástí získávání vhodných pracovních zdrojů je vhodný výběr místa náborem uchazečů, kvalitní, včasné a přesné poskytování informací potenciálním uchazečům, kvalitní komunikace mezi personálním útvarům a vedením. V závěrečné fázi pak samotný proces přijímání, nastavení vhodného filtru při přijímání uchazečů [3]

3.2 Výběr pracovníků

„Úkolem je vybrat vhodného pracovníka prošlého před výběrem, který bude nejlépe vykonávat danou práci a také se vhodně přizpůsobí požadavkům pracovní skupiny (týmu).

Klíčovou činností je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Ke správnému výběru nám pomůže porovnání pracovního místa (tj. popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Před konečným výběrem pracovníka si musíme definovat kritéria hodnocení uchazečů a výběr metod hodnocení. Úspěšný výběr závisí jak na zvolených kritériích, tak na kvalitě informací o uchazečích. Předkládané informace nám pomáhají především při sestavování a formulování dotazníků.

Metody výběru pracovníků:

Dotazník

Ve všech větších organizacích vyplňují dotazník uchazeči o zaměstnání. Různé organizace sestavují různé dotazníky a zpravidla jediná organizace používá více variant dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí. V poslední době se využívají i elektronické dotazníky.

Zkoumání životopisu

Je univerzální metodou výběru pracovníků a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se v životopise zaměřují na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi. Ve volném životopise se však mohou dozvědět mnohé o osobnosti uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti

Bývají používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků a nabízejí širokou škálu testů s nejrůznějším zaměřením, např.: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků.

Assessment centrum

Používá se při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerů. Pracovní způsobilost uchazeče se testuje na sérii simulací typických pro pracovní činnost.“ [4]

„Příkladem použití assessment centra může být použití SWOT analýzy, např. při vyslovení hypotézy zda jsou účinnější standardizované nebo nestandardizované metody poznávání lidských zdrojů. Pomocí SWOT analýzy testujeme hypotézu o tom, že k poznávání lidských zdrojů jsou účinnější standardizované metody než nestandardizované“ [7]

Assessment center – jako forma výběrové řízení

Assessment center používáme tehdy, kdy je cílem poznat kandidáta z pohledu jeho budoucí pracovní náplně. Můžeme eliminovat chyby při výběru toho nejlepšího v co nejkratším možném čase. Vhodné je vybrat alespoň 3 kandidáty, které hodnotí pozorovatelé, obvykle přímý nadřízený, personalista (musí být zaškoleni) a alespoň jeden externí pracovník, většinou tuto roli zastává psycholog. Výběrové řízení trvá nejméně čtyři hodiny, lépe šest až osm hodin, někdy jsou i dvoudenní. Metoda je založena na modelových situacích připravených odborníky z organizace a specialistou na AC. Na modelových situacích by měly být pozorovatelné charakteristiky blízké tomu, co se od kandidáta na danou pozici očekává. Součástí

AC bývají osobnostní dotazníky, které doplňují celkový obrázek o potenciálu a schopnostech kandidáta a někdy mohou pomoci vyloučit osobnosti s nežádoucími rysy. Celé AC je v závěru doplněno rozhovorem s účastníkem výběru. Dobře realizované AC respektuje diskrétní informace o účastnících, nejsou v něm časové prostoje pro nikoho zúčastněného. Kandidáti by měli dostat zpětnou vazbu o výsledcích i z odborných a osobnostních testů. Vše by mělo probíhat na profesionální úrovni. [7]

Výběrový pohovor či rozhovor

Je nejpoužívanější a dle praktiků i nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků, avšak musí být dobře připraven. Můžeme říci, že pohovor či rozhovor považuje za hlavní cíle: získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Výběrový pohovor má různé podoby, které rozlišujeme dle množství a struktury účastníků (pohovor 1 + 1, pohovor před komisí, postupný pohovor, skupinový pohovor) a podle obsahu a průběhu (nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný).

Zkoumání referencí

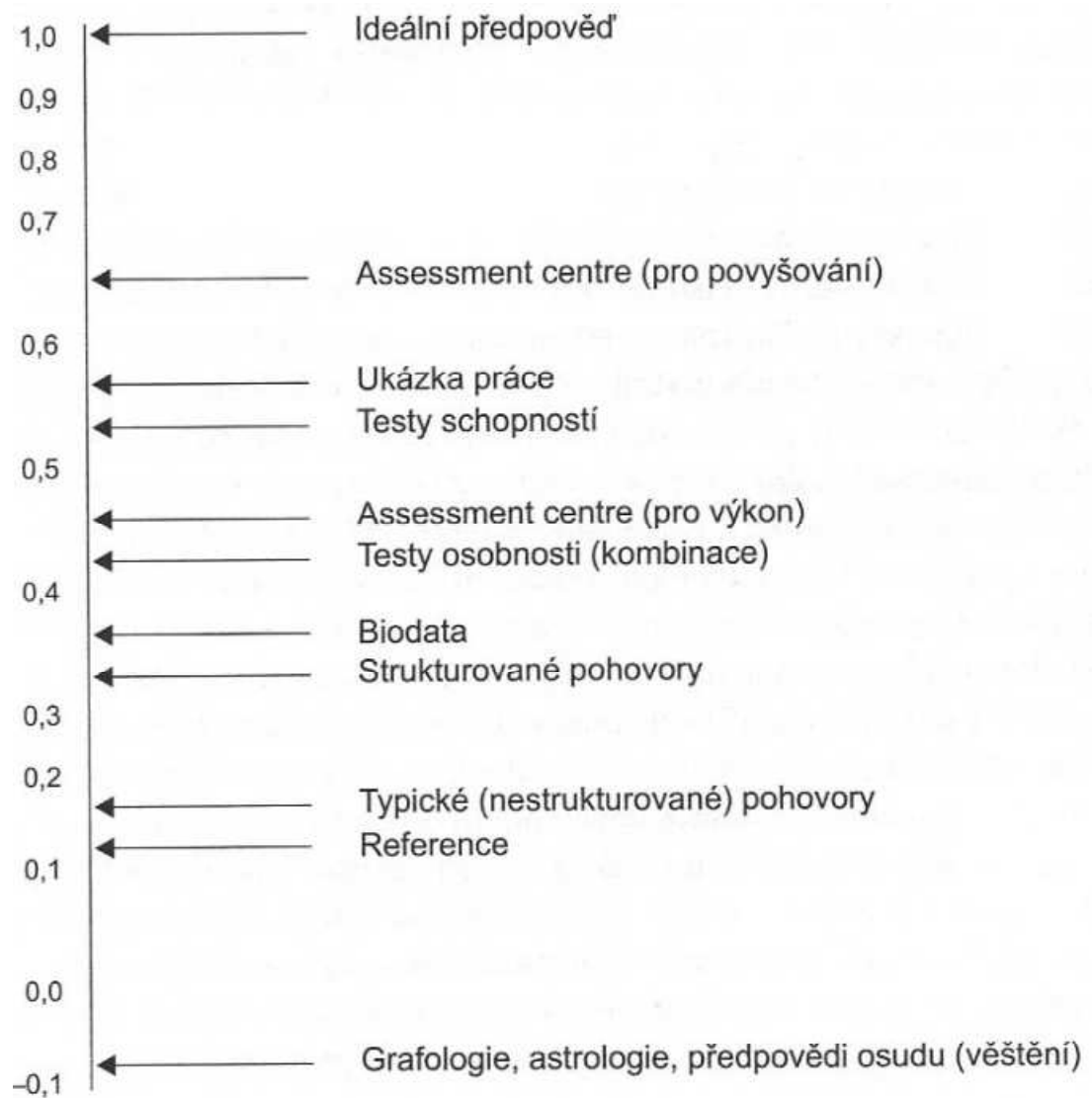
Je poměrně často používanou metodou a jde především o zkoumání referencí z předchozího zaměstnání nebo ze školy, kde si ověřujeme informace a dotazujeme se na kvalitu uchazeče.

Lékařské vyšetření

Používá se především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví uchazeče a ostatních lidí. Je spíše považováno za diskriminační metodu.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Je vysoce efektivní, ale také nákladnou metodou. Organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů (2 – 3) a monitoruje jejich činnost vykonávané práce. Poté si jednoho z nich vybere a zbylé propustí ve zkušební době.



Obr. 2 Přesnost některých metod výběru pracovníků.[2]

3.3 Volba zdrojů, metod získávání požadovaných dokladů

Vhodné pracovníky lze vybírat z vnitřních popř. vnějších zdrojů. Interní nábor je obecně snadnější a efektivnější. Využívá vlastních dokumentů a informací o stávajících zaměstnancích, kteří by mohli být převedeni na jinou práci. Manuálně a duševně jednodušší práce lze zajistit vlastními zdroji snadněji než duševně složitější práce. U zajištění složitějších prací je dobré mít v organizaci zavedený systém průběžného hodnocení pracovníků, který usnadní výběr vhodných zaměstnanců.[9]

Pro případy plánování lidských zdrojů, orientovaných na vnitřní trh práce, jsou stěžejní informace o stávajících zaměstnancích. Ty lze čerpat z následujících informačních zdrojů, jimiž jsou:

- osobní spisy, např. zjištění stavu v jakém se zaměstnanec právě nachází,
- údaje o úrovni produktivity práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST B&P

Společnost Bartoň a Partner s.r.o. je respektovanou a obchodními partnery vyhledávanou firmou působící především v oblasti poskytování integrovaného modelu Facility Managementu.

Za dobu existence si vybudovala významné postavení na trhu poskytovatelů Facility Managementu, získala a především udržela řadu významných a náročných klientů, pro které zajišťuje dodávky veškerých podpůrných služeb, poskytovaných na profesionální úrovni, ve vysoké kvalitě spojené s velmi výhodnými cenami.

Při poskytování služeb využívá maximální podíl vlastních finančních a technických zdrojů, stejně jako kmenových zaměstnanců naší společnosti, bez nutnosti subdodávek při plnění zakázek, čímž je zajištěna vysoká kvalita poskytovaných služeb.

Zákazníci rovněž oceňují pozitivní synergické efekty pramenící z rozsahu poskytovaných integrovaných služeb, které s sebou přinášejí další výrazné úspory a v neposlední řadě sociální zaměření podnikání naší společnosti spojené s výrazným podílem zaměstnanců se zdravotním postižením.[9]

			Jednatel společnosti			
			Ředitel společnosti			
			Dispečer provozu			
Vedoucí provozního střediska Olomouc	Vedoucí provozního střediska Brno	Vedoucí provozního střediska Šumperk	Vedoucí provozního střediska Jeseník	Vedoucí provozního střediska Praha	Vedoucí provozního střediska České B.	
Vedoucí objektu	Vedoucí objektu	Vedoucí objektu	Vedoucí objektu	Vedoucí objektu	Vedoucí objektu	
Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	Pracovníci úklidových pokojských a recepčních služeb	

Obr. 3 Vnitropodniková hierarchie [vlastní zpracování]

Vývoj firmy B&P

1993

„Zahájení činnosti – forma podnikání fyzická osoba Michal Bartoň – B+P

1995

Změna formy podnikání na sdružení fyzických osob s názvem B+P Olomouc, sdružení, počet zaměstnanců přesáhl číslo 100.

1996

Rozsah služeb byl rozšířen o kompletní služby v oblasti správy bytových domů.

1997

Nabídka služeb společnosti rozšířena o úklid zdravotnických zařízení, mezi významné zákazníky v této oblasti se zařadily společnosti SPEA Olomouc, s.r.o. – nestání zdravotnické zařízení a Železniční nemocnice Olomouc a Přerov.

2000

Okruh významných zákazníků se rozšířil o Vojenskou ubytovací a stavební správu Olomouc, pro kterou společnost zahájila ostrahu celkem sedmi uvolněných vojenských objektů.

2002

V tomto roce jsme rozšířili portfolio služeb o poskytování logistických služeb pro Československou obchodní banku, a. s. Počet zaměstnanců přesáhl číslo 250.

2003

Změna formy podnikání na společnost s ručením omezeným s názvem Bartoň a Partner s. r. o. Počet zaměstnanců se zdravotním postižením poprvé přesáhl 50% celkového počtu všech zaměstnanců.

2004

Rozšíření rozsahu poskytovaných služeb o čištění železničních kolejových vozidel pro České dráhy a.s., Depo kolejových vozidel Olomouc, Krnov, Šumperk a Jeseník.

2005

Zahájení činnosti sesterské společnosti Bartoň a Partner Group a.s.

2006

Společnost zavedla systém řízení kvality dle normy ISO 9001 a byla dle tohoto systému, prostřednictvím DET NORSKE VERITAS, certifikována. Počet zaměstnanců přesáhl číslo 350. Společnost se prostřednictvím svého ředitele a spolujeditele zařadila mezi členy IFMA – International Facility Management Association.

2007

Společnost zavedla systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a byla dle tohoto systému, prostřednictvím DET NORSKE VERITAS, certifikována. Rozsah poskytovaných služeb byl rozšířen o kompletní řízení pokojských služeb a

úklidu hotelů. Společnost byla vybrána jako jediný poskytovatel housekeepingu pro společnost Priessnitzovy léčebné lázně a.s.

2009

V lednu proběhl recertifikační audit systému řízení jakosti dle normy ISO 9001, v červenci roku 2009 byl zaveden systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ISO 18001. Certifikaci dle této normy provedla společnost EUROCERT. Počet zaměstnanců přesáhl číslo 500.

2010

Došlo ke sjednocení certifikace norem dle ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001 formou recertifikačního auditu provedeného společností EUROCERT. Společnost Bartoň a Partner s.r.o. se stala řádným členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky.

2011

V prvním čtvrtletí proběhla úspěšná certifikace zavedení systému managementu bezpečnosti informací (ISMS) dle normy ISO/IEC 27001:2006. Certifikaci provedla společnost EUROCERT. Společnost se stala řádným členem Asociace pracovních agentur (APA). “[9]

4.1 Produkty společnosti

Společnost se od svého založení v roce 1993 značně rozrostla a tím se i zvětšil sortiment poskytovaných služeb. Nyní se společnost zaměřuje na šest základních poskytovaných služeb a těmi jsou:

4.1.1 Fyzická ostraha a obsluha vrátnic

„Prostřednictvím fyzické ostrahy zabezpečuje ochranu majetku zákazníka před jeho odcizením, poškozením nebo zničením.

Ostrahu provádí výhradně zaměstnanci, u kterých je prověřována trestní bezúhonnost, a kteří splňují podmínky odborné způsobilosti dle přílohy č. 5 k zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Každý zaměstnanec ostrahy tedy musí absolvovat zkoušku odbornosti pro dílčí kvalifikaci „strážný“ (kód 68-008-E) dle národní soustavy kvalifikací.

Mimo běžných činností, vyplývajících logicky z činnosti „strážný“, jako jsou kontrola osob a vozidel, vydávání klíčů, obchůzková činnost apod., musí být zaměstnanci schopni zejména:

- *obsluhovat technické bezpečnostní systémy,*
- *provádět úkony k zajištění a obnovení bezpečnosti a ke snížení ztrát na majetku a zdraví osob,*
- *uplatňovat zásady součinnosti se složkami IZS, zejména s Policií ČR,*
- *aplikovat právní základy činnosti strážného,*
- *používat osobní bezpečnostní prostředky,*
- *vést dokumentaci o ostraze, kontrolách a poskytnutých službách.*

Kontrola zaměstnanců je mimo standardních procesů, tedy fyzické kontroly nadřízenými zajišťována i prostřednictvím on-line systému obchůzkové kontroly, který je schopen informovat o činnosti strážného v reálném čase – viz odkaz na našich stránkách nepřetržitý dispečink. “[9]

4.1.2 Úklid interiérů a pokojské služby

Společnost Bartoň a Partner s.r.o. provádí pravidelné úklidy interiérů, jak v administrativních prostorách, výrobních podnicích a bytových domech, tak zejména ve zdravotnických zařízeních, hotelech a dalších ubytovacích zařízeních, lázeňských domech, školských zařízeních, v bankách apod.

Pravidelné i nadstandardní úklidy provádíme dle požadavků zákazníka, 365 dnů v roce, 24 hodin denně. Zákazníkům nabízí zpracování režimu úklidu v rozsahu a četnosti dle jeho požadavků, v souladu s platnou legislativou.

Mimo běžného úklidového servisu provádí komplexní pokojské služby, včetně evidence prádla a prádelenských služeb, doplňování, evidenci a vyúčtování minibarů, lokální i plošnou desinfekci zdravotnických zařízení, lázeňských a rehabilitačních pracovišť, potravinářských provozů apod. Dále zabezpečuje dodávky veškerého sanitárního vybavení a spotřebního materiálu.[9]

4.1.3 Úklid a údržba interiérů

Pro úklid a údržbu exteriérů disponuje značným množstvím vlastní techniky, jako jsou traktory DEUTZ - FAHR s velkoplošným žacím zařízením, výkonné malotraktory ISEKI s množstvím nástaveb pro letní i zimní údržbu, komunální zametací stroje EGHOLM pro letní i zimní úklidy, rádiem řízenou sekačkou do

nejnáročnějších terénů RC – 750 TIMAN se svahovou dostupností do 58°, stejně jako dalším strojním a ručním vybavením pro kvalitní a rychlé provádění prací, mezi které patří zejména:

- *sečení velkých travnatých ploch (letištní plochy, silniční koridory apod.)*
- *sečení travnatých ploch za použití komunální techniky – parková úprava, sečení ve svahu i v náročném terénu za použití svahových strojů nebo křovinořezů, odstraňování náletových dřevin*
- *údržba zeleně*
- *odvoz trávy a dalšího odpadu pocházejícího z úklidu exteriérů (dřevní štěrka apod.)*
- *strojní čištění komunikací a chodníků s kropením a strojním nebo ručním dočišťováním*
- *údržba komunálních mobiliářů (lavičky, koše, značení apod.)*[9]

4.1.4 Provozně technická správa nemovitostí

Podstatou provozně – technické správy nemovitostí jsou zejména následující činnosti, které, až na úzce specializované činnosti, provádíme výhradně prostřednictvím vlastních zaměstnanců:

- *obsluha a kontrola budov a jejich technických zařízení,*
- *vedení provozní a technické dokumentace budov a zařízení,*
- *provádění preventivního dohledu a technických zásahů,*
- *provádění veškerých oprav technických zařízení budov, elektroinstalace, zdravotnické, vzduchotechniky, apod.*
- *provádění zásahů v případě mimořádných událostí a havárií,*
- *provádění pravidelných odborných prohlídek, revizí a zkoušek,*
- *pravidelný reporting a součinnost se zákazníkem při optimalizaci nastavení procesů provozně – technické správy budov a zařízení,*
- *autodoprava a stěhovací služba,*
- *archivační a skartační služba.*

Nedílnou součástí provozně – technické správy je provoz nepřetržitého dispečinku s havarijní službou, který zajišťuje 24 hodin denně řešení všech mimořádných událostí a havárií.[9]

4.1.5 Agentura práce

Společnost Bartoň a Partner s.r.o. působí na základě povolení vydaného Ministerstvem práce a sociálních věcí jako AGENTURA PRÁCE. V rámci této činnosti zajišťuje nábor pracovních sil a jejich dočasné přidělení zákazníkům. Společnost se zaměřuje zejména na dočasné přidělování zaměstnanců pro dělnické profese a nižší a střední řídicí úroveň. V rámci dočasného přidělení zajišťujeme vyhledání odpovídajících, uzavření pracovní smlouvy, vedení veškeré předepsané personální a mzdové agendy, výplaty mezd a veškerá potřebná školení, včetně zajištění zkoušek odborné způsobilosti.

Služby agentury práce přinášejí zejména následující výhody:

- flexibilita počtu Vašich zaměstnanců – máte a platíte pouze tolik zaměstnanců, které právě potřebujete
- eliminace zpřísnění řetězení pracovních smluv na dobu určitou – na agentury práce se nevztahuje omezení řetězení smluv na dobu určitou, můžete tedy libovolně pracovat se sezónními či jinak přerušovanými úvazky bez nutnosti sledovat lhůty,
- dočasné přidělení zaměstnanci se nepočítají do počtu kmenových zaměstnanců, tedy ani do počtu, ze kterého se vypočítává povinný podíl zaměstnanců se zdravotním postižením, což je, s ohledem na výrazné omezení možností poskytování náhradního plnění od 1. 1. 2012, nesporným přínosem – blíže v sekci náhradní plnění,
- odpadá Vám nutnost vést personální a mzdovou agendu, eliminují se případná rizika pokut za nesprávné veden těchto agend – veškerou odpovědnost nese agentura práce,
- prostřednictvím poboček v Praze, Brně, Olomouci, Českých Budějovicích, Šumperku a Jeseníku jsme schopni zabezpečit výběr a dočasné přidělení zaměstnanců v celé ČR, apod.

Společnost je od 1. 4. 2011 samozřejmě pojištěna pro případ svého úpadku a pro případ úpadku uživatele, a to ve výši zajišťující výplatu mzdy do výše trojnásobku průměrného měsíčního výdělku všech dočasně přidělených zaměstnanců, dle § 58a zákona o zaměstnanosti.[9]

4.1.6 Správa a údržba bytových domů

V oblasti správy a údržby bytových domů zajišťuje zejména:

- *Ekonomickou správu, vedení účetnictví.*
- *Rozúčtování služeb na jednotky.*
- *Technickou správu a údržbu.*
- *Úklid společných prostor.*
- *Venkovní úklid.*
- *Údržbu zeleně a sečení trávy.*
- *Zimní úklid.*
- *Nepřetržitou pohotovostní službu.[9]*

5 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ

Společnost B&P zaměstnává pracovníky ve všech městech svého působení a počet zaměstnaných má rok od roku rostoucí tendenci kterou znázorňuje graf na straně 37.

5.1 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Jak bylo v předchozím textu zmíněno, zaměstnávání osob zdravotně postižených je součástí diversity managementu. Proto je dobré tuto oblast dále specifikovat a vymezit výhody a nevýhody zaměstnávání těchto osob. Nejprve si musíme identifikovat, o které osoby se vlastně jedná. „Zákon o zaměstnanosti za osoby se zdravotním postižením považuje:

- a) fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidní (osoby s těžším zdravotním postižením);
- b) fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení „Rozhodnutím“ uznány částečně invalidní;
- c) fyzické osoby, které byly rozhodnutím orgánů sociálního zabezpečení uznány za osoby zdravotně znevýhodněné.“

Dokumenty prokazující stav invalidity zdravotně postižených osob

Plně invalidní osoby – rozhodnutí ČSSZ nebo potvrzení OSSZ o tom, že byla uznána plně invalidní, nebo Rozhodnutím o přiznání plného invalidního důchodu.

Částečně invalidní osoby – rozhodnutí nebo potvrzení ČSSZ o tom, že byla uznána částečně invalidní, nebo Rozhodnutím o přiznání částečného invalidního důchodu nebo potvrzením o částečné invaliditě.

Osoba zdravotně znevýhodněná – od 1. července 2009 jsou platná pouze rozhodnutí vydaná OSSZ.

O invaliditě se rozhoduje podle zákona o důchodovém pojištění. Ten považuje občana za částečně invalidního, pokud jeho pracovní schopnost k soustavně výdělečné činnosti poklesla nejméně o 33 %, a u plně invalidního občana poklesla nejméně o 66 %. Osoba zdravotně znevýhodněná se posuzuje podle zákona o zaměstnanosti, z něhož vyplývá následující. Jedná se o osoby, které mají takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které mají zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale s ohledem na dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav (trvá déle než 1 rok a podstatně omezuje psychické,

fyzické nebo smyslové schopnosti) mají podstatně omezeny možnosti uplatnění stávající kvalifikace nebo její získávání.

Zaměstnáváním osob se zdravotním postižením plní zaměstnavatel nejen zákonem dané povinnosti, ale též mu z titulu zaměstnávání těchto osob plynou určité výhody.

Povinnosti

Pokud zaměstnavatel, který zaměstnává v průměrném ročním přepočteném počtu více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru, musí splnit povinný podíl, který činí 4 %.

Tuto povinnost může splnit:

- zaměstnáváním osob zdravotně postižených v pracovním poměru;
- odebráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením nebo
- odvodem do státního rozpočtu.

Výhody

Zaměstnavatelům, kteří chtějí zaměstnávat osoby se zdravotním postižením plynou výhody jak daňové, tak i příspěvkové čerpání různých příspěvků a dotací.

Jedním z těchto příspěvků je např. nárokový příspěvek zaměstnavatelům zaměstnávajícím více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnaných. Je poskytován na žádost zaměstnavatele a to čtvrtletně. Zaměstnavatel musí doložit patřičné dokumenty pro získání tohoto příspěvku, který pokrývá skutečně vynaložené mzdové náklady (zaměstnanců se zdravotním postižením), včetně pojistného na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl. Nejvýše však 8 000 Kč měsíčně.

5.2 Růst počtu zaměstnanců

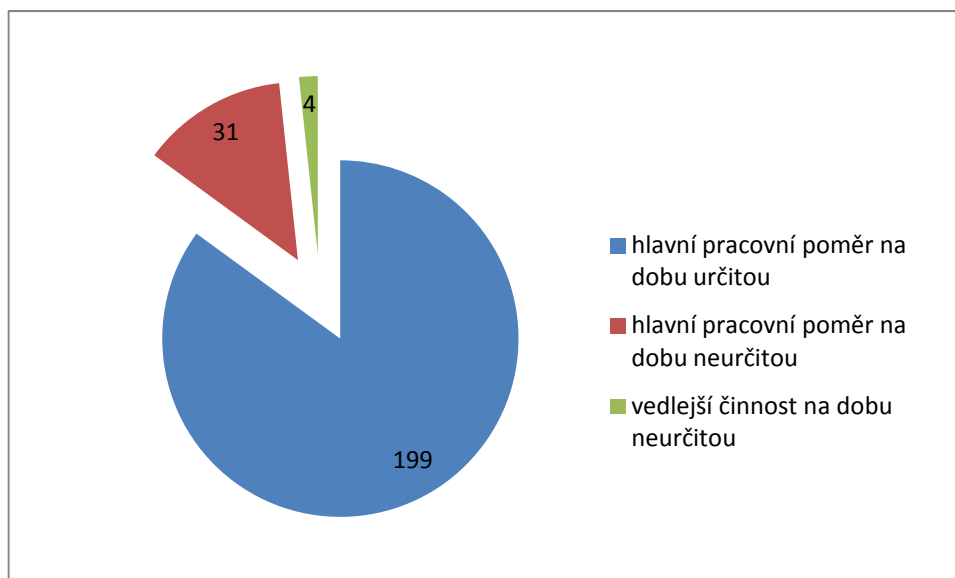
Pozitivní trend ve vývoji firmy lze pozorovat ve zvyšujícím se počtu zaměstnaných.



Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců. [vlastní zpracování]

5.3 Dělení dle pracovní smlouvy

Společnost B&P má většinu zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou zejména kvůli větší flexibilitě při řízení lidských zdrojů poměr znázorňuje následující graf:



Obrázek 5 Dělení pracovníků dle pracovní smlouvy. [vlastní zpracování]

6 NORMY ISO A JEJICH VÝHODY

Obecným ukazatelem kvality poskytovaných služeb jsou normy ISO. Je zavedení norem ISO ekonomicky výhodné přes náklady na jejich zavedení?

6.1 Norma ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu

„Z důvodů neustále se zvyšujících nároků zainteresovaných stran (společnost, zákazník, organizace) na systém ochrany životního prostředí a efektivní realizaci produkce byly zpracovány normy pro systém environmentálního managementu. Jedná se o normy popisující systém řízení firem, který umožňuje snižovat environmentální dopady spojené s fungováním organizací. [13]

Normy jsou rozčleněny na:

- **ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu - požadavky s návodem pro použití**

V této normě jsou upřesněny požadavky na kvalitní environmentální management, který je určen pro vnitřní aplikaci dále pak certifikaci nebo také pro mluvní účely s dodavateli či zákazníky. Je využita při certifikaci k objektivnímu posouzení schopnosti organizace vytvořit a hlavně udržet postupy k identifikaci environmentálních aspektů prováděných činností, služeb a výrobků které lze řídit a na které mohou mít určitý vliv, právní požadavky, vlastních požadavků které jsou stanoveny pro efektivní fungování všech procesů a neustálé zlepšování systému environmentálního managementu. [13]

- **ČSN EN ISO 14004:2005 Systémy environmentálního managementu - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám**

„V ČSN ISO 14004 je uveden návod na širší rozsah systému environmentálního managementu, než poskytuje ČSN EN ISO 14001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace.

Přínosy certifikace podle ČSN EN ISO 14001:2005

- zajištění a vylepšení péče o životní prostředí
- uvědomování si vlastní odpovědnosti
- odhalení, popsání rizik a jejich snižování
- zlepšení profilu/image firmy
- motivace zaměstnanců
- včasné rozpoznání problémů s životním prostředím
- více záruk za plnění právních a jiných požadavků
- konkurenční výhody
- nástroj řízení pro vhodné využívání zdrojů“[13]

6.2 Norma CSN EN ISO/IEC 27001:2006 Systém řízení bezpečnosti informací**CHARAKTERISTIKA NORMY**

„Norma řeší osvědčeným způsobem bezpečnost informací s cílem řídit rizika s touto problematikou související, ať už se jedná o technologie nebo prostory. Cílem je poskytnout doporučení, jak správně aplikovat ISO/EIC 17999 (v budoucnu 27002). Z tohoto důvodu jsou hlavní části ISO/EIC 27002:2008 uvedeny v příloze ISO/IEC 27001. Interpretace a implementace se může lišit v návaznosti na rozsahu systému, druhu a způsobu zpracování dat, jejich hodnotě, atd. Pokud je systém řízení bezpečnosti informací zaveden pouze v určité části organizace, vydaný certifikát je platný právě pro tuto část nikoli pro celou organizaci. Norma prosazuje procesní přístup a je plně kompatibilní s ostatními systémy (ISO 9001, ISO 14001, atd.), lze ji proto certifikovat nejen samostatně, ale i integrovaně.

KOMU JE NORMA ISO 27001 URČENA

Systém managementu dle požadavků normy ISO 27001 je určen všem organizacím, které chtějí získat nejen konkurenční výhodu, ale které chtějí chránit svá informační aktiva s vysokou hodnotou a tím minimalizovat ztráty způsobené jejich únikem. Ti, kdo nakládají s citlivými informacemi nebo osobními údaji mohou touto cestou předejít finančním postihům a trestům, vyplývajících ze zákona, při úniku informací nebo neoprávněným nakládáním s osobními údaji.

PŘÍNOSY ZAVEDENÉHO SYSTÉMU

- *Prokázání souladu s legislativou ve smyslu zákonů 101/2000 Sb. ochrana osobních údajů a trestní odpovědnost dle § 178 trestního zákoníku 140/1961 Sb. (neoprávněné nakládání s osobními údaji)*
- *Zlepšení image organizace, vyšší důvěryhodnost pro zákazníka.*
- *Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace.*
- *Uvědomění si slabých míst organizace z hlediska bezpečnosti informací, optimální rozložení nákladů na zvýšení bezpečnosti informací a jejich minimalizace (většina účinných opatření zpravidla nevyžaduje velké investice)*
- *Zavedený systém:*
 - a. *zajistí včasnou dostupnost informací*
 - b. *zamezí nechtěné modifikaci informací*
 - c. *zabrání zneužití informací*
 - d. *vyloučí možnost ztráty informací“ [14]*

6.3 Norma ČSN 18001 : 2008 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

„Certifikace podle ČSN OHSAS 18001:2008 napomáhá organizacím prokázat závazek k zajišťování a zlepšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci přijatý na všech úrovních a všemi funkcemi v organizaci, zejména vrcholovým vedením. Certifikát také prokazuje, že organizace systematicky omezuje rizika, resp. nebezpečí, která ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace.

Úplné označení a název normy je ČSN OHSAS 18001:2008 - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky. Organizace zavádějí systém managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci z důvodu, aby získaly samoregulující se systém reagující pružně na změny požadavků. Změny požadavků mohou vyplynout jak z legislativních předpisů a bezpečnostních požadavků, tak i ze změn uvnitř organizace, např. nových technologií, organizačních změn apod.. Dalšími důvody mohou být právní pohnutky, etické ohledy, pracovněprávní vztahy a ekonomické aspekty.

Zavedení a následná certifikace systému vede především k omezení nemocí z povolání a pracovních úrazů, při minimalizaci nákladů spojených s nehodami na pracovišti.

Norma je koncipována tak, aby byla použitelná pro organizace všech typů a velikostí a navazuje svojí strukturou na normy řady ČSN EN ISO 900+ a řady ČSN EN ISO 1400+ tak, aby bylo možno vytvořit integrovaný systém řízení organizace.

Norma ČSN OHSAS 18001 se od struktury norem ČSN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 odlišuje zejména v oblastech, které se týkají aplikace postupů omezování rizika.

Jde zpravidla o třístupňový proces zahrnující

- *identifikaci nebezpečí,*
- *hodnocení rizika,*
- *omezení rizika.*

Četné právní předpisy i tato norma zdůrazňují požadavek, aby organizace navrhly a zavedly opatření, která všude, kde to je možné, nebezpečí odstraní, omezí, nebo zaměstnance od nebezpečí izolují. V případě, že to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví.

Prostředky vložené do zavedení a certifikaci účinného systému managementu bezpečnosti práce vedou k omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů, k minimalizaci nákladů spojených s nehodami na pracovišti a ke snížení pravděpodobnosti postihu za porušení právních předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. “[11]

6.4 Norma ČSN EN ISO 9001 : 2009 Systémy managementu kvality

Požadavky

„V normě ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001; pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.

Přínosy

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti;*
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě;*
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů;*
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;*
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;*
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou;*
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;*
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;*
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů;*
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;*
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.)“[10]*

6.5 Návrh pro zavedení další ISO normy

V kapitolách 6.1 – 6.4 jsou uvedeny dosažené normy ISO ve firmě B&P tyto normy pomáhají zvyšovat efektivitu práce, její bezpečnost, dále pak pro zaměstnance zavedení standardů ISO přináší větší jistoty, čímž se pro zaměstnance vytváří dobře organizované pracovní prostředí, které vede ke zvyšování motivace v práci. a v neposlední řadě se normy ISO podílejí na posílení prestiže firmy a přinášejí konkurenční výhodu pro častá výběrová řízení, kterých se firma velmi často zúčastňuje.

ISO/IEC 2000-1 : 2005 Management IT služeb

Jako jednu z norem, které bych firmě B&P doporučil je norma managementu IT služeb, protože tato norma vznikla z nejlepších zkušeností používaných v úspěšných firmách a díky jejímu zavedení dochází ke zlepšení ve fungování IT služeb a tím i vliv na efektivitu celého fungování firmy.

Historie

„Krátce v návaznosti na normu upravující bezpečnost informací vzniká nový standard upravující systém řízení v oblasti služeb poskytovaných prostřednictvím informačních technologií. Norma vychází z nejlepších postupů shrnutých v publikační řadě ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Publikace v rámci ITILu obsahují nejlepší zkušenosti používané ve firmách zabývajících se informačními technologiemi.“

Princip normy

Norma zavádí princip identifikace procesů, podporujících kvalitní poskytování IT služeb, jejich vymezení a vzájemné působení. Dále zavádí princip interních auditů pro získání zpětné vazby a kontinuálního zlepšování a benchmarking úrovně IT služeb. Norma se překrývá s požadavky normy ISO 9001 pro systém řízení kvality a ISO 27001 pro bezpečnost informací.“ [14]

Přínos normy pro organizaci

- Norma přináší standardy a zefektivnění procesů IT od strategie po realizaci a poskytování IT služeb.

- Minimalizuje výpadky v hodů IT služeb strukturách a systémech.
- Zvyšuje kvalitu a dostupnost služeb IT.
- Nastavení standartu a norem umožňuje rychlé přizpůsobení IT změnám v podnikání či požadavkům zakazníků.
- Pomáhá získat nebo si udržet konkurenční výhodu. [14]

7 NOVÁ LEGISLATIVA V ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZPS Z POHLEDU KONKURENCESCHOPNOSTI

Z pohledu firmy je vždy makroekonomické prostředí, tudíž i nastavení legislativy jedním z nejdůležitějších aspektů při plánování strategie. Pro správné zvolení strategie je tedy nutné, aby firma měla zvolené cíle a detailně znát legislativu, která by se jí v rámci podnikových aktivit měla dotýkat. Jedním z velmi důležitých zákonů je zákon o povinnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a daňové výhody a dotace při jejich zaměstnávání, a proto firmy které se dokáží v tomto orientovat mohou tyto informace využít jako velkou konkurenční výhodu.

7.1 Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Jedním z hlavních zákonů, který je třeba znát je zákon, který řeší zákon o získávání podpory při zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V tomto zákoně je jasně daná hranice procentuálního počtu zaměstnanců, kterého musí zaměstnavatel dosáhnout a to sice více než polovina zaměstnanců musí být průkazně osoby se zdravotním postižením. Aby, mohl zaměstnavatel čerpat podporu z tohoto zákona, musí splňovat dalších několik podmínek a těmi jsou:

- Nesmí mít v evidenci daní nedoplatky
- Nesmí mít nedoplatky na pojistném
- Nesmí mít nedoplatek veřejné zdravotní pojištění
- Nesmí mít penále na sociálním zabezpečení
- Nesmí mít penále na v příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Může nastat výjimka, kdy je podniku povoleno tyto splácet a přitom může čerpat tyto příspěvky. Příspěvky uděluje příslušný úřad práce, který je určen sídlem zaměstnavatele pro právnickou osobu a bydliště zaměstnavatele, jedná-li se o Fyzickou osobu.

Příspěvek je kalkulován měsíčně a jeho výše je závislá na skutečných vynaložených mzdových nákladů na zaměstnance se změněnou pracovní schopností. Tento výpočet zahrnuje pojistné na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

a na zdravotní pojištění. Nejvyšší čekatelná částka činí měsíčně 8 000 Kč na jednoho zaměstnance.

Tento příspěvek je hrazen každé 4 měsíce a je podmíněna žádostí zaměstnavatele na příslušný úřad práce.

Žádost musí obsahovat tyto údaje:

- Doložený počet stavu zaměstnanců se zdravotním postižením vzhledem k celkovému počtu zaměstnaných.
- Jmenný seznam zaměstnaných osob se zdravotním postižením včetně rodného čísla, data vzniku pracovního poměru popřípadě jeho ukončení, kód zdravotní pojišťovny, vynaložené mzdové náklady včetně výše pojistného, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a veřejného zdravotního pojištění.
- Při každé žádosti musí být doložena skutečnost, že zaměstnaná osoba je osobou se zdravotním postižením.

Příspěvek nelze uplatnit když:

- za čtvrtletí byl již poskytován jiný druh příspěvku,
- za uvedené čtvrtletí zaměstnanec pobírá starobní důchod,
- požádá-li o příspěvek na jednu osobu více zaměstnavatelů nárok má jen ten u kterého vznikl pracovní poměr nejdříve,
- vznikne-li pracovní poměr ve stejný den u více zaměstnavatelů nemá na příspěvek nárok žádný z nich.

Při stanovení výše příspěvku se vynaložené náklady včetně pojistného příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a veřejné zdravotní pojištění sčítají. [15]

7.2 Mzdové náklady firmy B&P vzhledem k osobám se ZPS výpočet

V následujících podbodech je zdůrazněn vliv procentuálního počtu osob se zdravotním postižením a jejich vliv na mzdové náklady.

7.2.1 Současný stav

Příklad č 1 :

Daň společnosti je vypočítána na 8 000 000 Kč. Průměrný přepočtený stav všech zaměstnanců společnosti je v roce 2011 428,30 zaměstnanců. Z toho je 120 zaměstnanců OZP (osob se zdravotním postižením), 12 zaměstnanců je OZP s TZP (osob s těžším zdravotním postižením) a zbytek není OZP ani OZP s TZP.

Celková výše slev dle § 35 činí 2 880 000 Kč, z toho:

- 2 160 000 Kč, za zaměstnávání OZP ($18\,000 * 120$);
- 720 000 Kč, za zaměstnávání OZP s TZP ($60\,000 * 12$);
- Nárok na slevu na dani za zaměstnávání více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením je nulová.

Výsledná daňová povinnost by tedy byla 5 120 000 Kč.

7.2.2 Návrh zlepšení zvýšení počtu zaměstnanců se ZPS

Příklad č. 2:

Daň společnosti je vypočítána na 8 000 000 Kč. Průměrný přepočtený stav všech zaměstnanců společnosti je v roce 2011 428,30 zaměstnanců. Z toho je 290,52 zaměstnanců OZP (osob se zdravotním postižením), 62,24 zaměstnanců je OZP s TZP

(osob s těžším zdravotním postižením) a zbytek není OZP ani OZP s TZP.

Celková výše slev dle § 35 činí 12 963 760 Kč, z toho:

- 5 229 360 Kč, za zaměstnávání OZP ($18\,000 * 290,52$);
- 3 734 400 Kč, za zaměstnávání OZP s TZP ($60\,000 * 62,24$);
- 4 000 000 Kč, za zaměstnávání více než 50 % zaměstnanců se zdravotním

Výsledná daňová povinnost by tedy byla nulová, sleva přesahuje o 4 963 760 Kč daňovou povinnost.

Dále firma v tomto případě splňuje podmínky pro měsíční příspěvek zaměstnavateli ve výši skutečně vynaložených mzdových nákladech na zaměstnance, který je sobou

se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však 8 000 Kč. Při zaměstnání 352 zaměstnanců se ZPS činí měsíční dotace 816 000 Kč, ročně může příspěvek činit až 33 792 000 Kč, který je příjmem firmy.

Významnou konkurenční výhodou druhé varianty je splnění zákonné povinnosti, (kterou tato varianta zahrnuje) zaměstnavatele který zaměstnává v průměrném ročním přepočteném počtu více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru, musí splnit povinný podíl, který činí 4 %.

Tuto povinnost může splnit:

- zaměstnáváním osob zdravotně postižených v pracovním poměru;
- odebíráním výrobků nebo služeb od firem, které zaměstnávají více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením nebo
- odvodem do státního rozpočtu.

ZÁVĚR

První polovina praktické části byla zaměřena na problematiku norem ISO firma B&P přikládá těmto normám velký význam, což se pozitivně odráží ve výsledcích firmy i přes to, že v současnosti je při zadávání zakázek nemožné standardy ISO přímo požadovat. Je logické a v praxi velmi časté, že při stejných nabídkách služeb firmy preferují tu firmu, která je držitelem norem ISO proto by bylo přínosem zavedení nové normy IT.

Při posuzování firemní strategie zda a kolik procent osob se zdravotním postižením zaměstnávat je třeba brát ohled na velký počet faktorů, které ovlivňují výsledný synergický efekt. Mezi negativní faktory spojené se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením je možné zařadit náklady spojené s větším počtem dispečerů práce, dále je pak potřebné počítat s menší výkonností práce zaměstnanců se ZPS, než při zaměstnávání osob bez zdravotních omezení, přizpůsobování práce pro postižené kvalitnějším vybavením usnadňujícím práci. Je zapotřebí i důkladný systém školicích programů. Vzniká nárůst administrativních činností z důvodu nutnosti stálého dokazování, že zaměstnávané osoby jsou stále vedeny jako osoby s omezenou pracovní schopností.

Naopak mezi pozitivní aspekty zaměstnávání těchto osob a možné konkurenční výhody patří, jak bylo dokázáno v praktické části v první řadě značné úlevy na daních a čerpání příspěvků při zaměstnávání většího počtu zdravotně postižených než je 50%. Při dosažení této hranice dochází k tak významným úsporám, že při konkurenčním boji, který je v oblasti, kde firma podniká naprostou samozřejmostí, může firma nastavit cenu služeb na nižší hladinu než firmy, jež osoby se zdravotním postižením nezaměstnávají nebo jen menší procento. Pro subjekty jenž odebírají služby od firem, které mají větší procentuální zastoupení než 50% je to nejen finančně výhodnější, ale rovněž u nich zaniká povinnost zaměstnávat alespoň 4% osob se zdravotním postižením.

Mimo tyto finanční aspekty je vhodné také uvést sociální přínosy při zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Osoby se zdravotním postižením, které nejsou zaměstnány, se velmi často dostávají na okraj společnosti. Dalším faktorem je, omezování patogenních jevů ve společnosti jakými jsou drogová závislost,

alkoholismus či prostituce. Podpora zaměstnávání osob se ZPS by proto měla pokračovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knihy:**

- [1] ARMSTRONG, Michael., *Personální management*, 1. vydání. Praha. Grada Publisching, spol. s. r. o., 1999. str. 963. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael.; *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 2007. 800 s.: il. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů* 1. vyd. Praha: Management Press. 2001 ISBN 80-7261-033-3
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] MARQUES, Carlos. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Bankovní institut vysoká škola, a.s. 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.
- [6] NAKONEČNÝ, Milan.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80.85603.01.2.
- [7] SCHERREROVÁ, Dagmar. a JAROSZ, Bela. *Metody poznávání lidských zdrojů v Assessment centru*. 2009. s. 32 – 35.
- [8] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje:

- [9] Bartoň a Partner s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2010-04-05].
Dostupné z: <http://www.bp-olomouc.cz>

- [10] Certifikace dle ISO 9001 [Online] © 2010-2012 www.certifikujeme.cz
[cit.2012-08-05]
Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>
- [11] Certifikace systému podle normy ČSN OHSAS 18001 [Online] ©2008-2012
Textilní zkušební ústav, program a design: InternetRegion s.r.o.[Cit.2012-08-05]
Dostupné z: <http://www.tzu.cz/index.php?adr=40>
- [12] ISO 14001:2005 [Online]. ©2008-2012 Textilní zkušební ústav, program a design: InternetRegion s.r.o. [Cit.2012-08-05]
Dostupné z: http://www.tzu.cz/get_dokument.php?ID=72--
- [13] ISO 27001 [Online] MBK Consulting, s.r.o. © 2008-2012 [cit.2012-08-05]
Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-27001>
- [14] ISO/IEC 2000-1:2005 Management IT služeb [Online] © 2012 providence.cz s.r.o. [cit.2012-08-05]
Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=46
- [15] Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením [Online] © 2012 Úřadu práce ČR odbor zaměstnanosti [cit.2012-08-05]
Dostupné z:
<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/prispeveknapodporu>
- Tisk:**
- [16] ŠTULLEROVÁ, Nad'a. Zaměstnancům chybí motivace co s tím?
Zaměstnání DNES. Roč. 10, 2003, č.1, s. 1
- [17] ŠVIDRNOCHOVÁ, Karolína. Zaměstnancům chybí motivace co s tím?
Zaměstnání DNES. Roč. 10, 2003, č.1, s. 1
- [18] VOSECKÝ, Martin. Kroky ke zlepšení motivace *Zaměstnání DNES*. Roč. 10, 2003, č.1, s. 1

- [19] VYHNALOVÁ, Jana. Pochvala a peníze *Zaměstnání DNES*. Roč. 10, 2003, č.1, s. 1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká zpráva sociálního zabezpečení
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ELDP	Evidenční list důchodového pojištění
EPD	Evidence pracovní doby
FM	Facility management
IFMA	International Facility Management Association
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
OZP	Osoba zdravotně postižená
ÚP	Úřad práce
ZPS	Změněná pracovní schopnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování.</i>	
[5]	15
<i>Obr. 2 Přesnost některých metod výběru pracovníků.[2]</i>	23
<i>Obr. 3 Vnitropodniková hierarchie [vlastní zpracování]</i>	27
<i>Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců. [vlastní zpracování]</i>	36
<i>Obrázek 5 Dělení pracovníků dle pracovní smlouvy. [vlastní zpracování]</i>	36