

Zde patří úvodní strana.

Tato strana se ze šablony netiskne.

Úvodní strana je uvedena ve speciálních souborech přístupných na webových stránkách univerzity.

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Tato strana se ze šablony netiskne. Je to výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním projektu strategického rozvoje firmy IRISA, v. d. prostřednictvím vzniku chráněných dílen. Jedná se o zřizování nových pracovních míst pro občany se změněnou pracovní schopností. Tato sociální politika je plně podporována státem prostřednictvím dotací na zřízení a částečný provoz chráněných dílen ze státního rozpočtu a v konečném důsledku tak pomáhá snižovat celkový počet nezaměstnaných osob se změněnou pracovní schopností v České republice.

Úspěšná realizace tohoto projektu bude plně v souladu s dlouhodobou podnikovou strategií zaměřenou na sociální politiku a pomůže také dalším zdravotně postiženým lidem najít si práci. Předpokladem tohoto projektu je také posílení konkurenceschopnosti firmy a tvorba dobrého jména vůči široké veřejnosti

ABSTRACT

The master thesis deals with elaboration of the IRISA, v. d. strategic development project via formatting secure workshops. The point is establishment of new working positions for people with limited working ability. This social policy is state supported with subsidies for opening and partial operation of the secure workshops from state budget. In the end it helps to decrease the total number of unemployed people with limited working ability in the Czech Republic.

Successful implementation of the project will be fully in accordance with long-time business strategy aimed at social policy and it will allow us to create more jobs for the disabled ones. The goal of this thesis is to reinforce the company's competitiveness in the market and formation of a good reputation in the general public.

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi svými návrhy, radami, připomínkami a odbornými materiály přispěli k vypracování mé diplomové práce. Zejména bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Hrazdírové Bočkové, PhD., dále pak předsedovi představenstva výrobního družstva IRISA panu Ivanu Abdulovi a také panu Vlastimilu Juříčkovi, kteří mi umožnili tuto diplomovou práci napsat a poskytli mi všechny důležité informace pro její zpracování. Dále bych chtěla poděkovat paní Aleně Koňářkové a Pavlu Matulovi z Úřadu práce ve Vsetíně za vstřícnost a poskytnuté informace.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 25.dubna 2005

.....

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI	9
1.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI IRISA, V. D.....	9
1.1.1 Historie společnosti Irisa, v. d.....	9
1.1.2 Současnost společnosti Irisa, v. d.....	10
1.1.3 Cíle společnosti Irisa, v. d.....	17
1.2 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ IRISA, V. D.	17
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA IRISA, V. D.	19
1.4 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI IRISA, V. D.	20
2 IDEA	24
3 HYPOTÉZA.....	25
4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY	26
5 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ	27
5.1 POJEM STRATEGIE A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	27
5.2 EKONOMICKÁ STRATEGIE JAKO PŘEDPOKLAD DYNAMICKÉHO ROZVOJE	27
5.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA A PERSONÁLNÍ STRATEGIE.	28
5.4 POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI	30
5.4.1 Státní politika zaměstnanosti	32
5.4.2 Státní politika zaměstnanosti zdravotně postižených osob	39
5.5 ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	40
5.6 POMOC ÚŘADŮ PRÁCE OBČANŮM SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ A PŘÍPRAVE PRO PRACOVNÍ UPLATNĚNÍ VE VHODNÉM ZAMĚSTNÁNÍ	46
5.7 CHRÁNĚNÁ DÍLNA A CHRÁNĚNÉ PRACOVÍŠTĚ	47
5.7.1 Chráněné pracovní místo.....	47
5.7.2 Chráněná pracovní dílna	48
5.7.3 Příspěvek na provoz chráněné pracovní dílny a chráněného pracovního místa	49
5.8 MOŽNOST ČERPÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU	51
5.9 CO JE TO NÁHRADNÍ PLNĚNÍ?	54
5.9.1 Řešení povinnosti zaměstnavatele zaměstnávat občany se ZPS	54
5.10 PŘÍKLAD VÝPOČTU ODVODU DO STÁTNÍHO ROZPOČTU ZA PRACOVNÍKY SE ZPS (DLE ZÁKONÍKU PRÁCE §24)	55

II.	PRAKTICKÁ ČÁST	56
6	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZŘÍZENÍ DALŠÍ CHRÁNĚNÉ DÍLNY VE VÝROBNÍM DRUŽSTVU IRISA.....	57
6.1	HISTORIE CHRÁNĚNÝCH DÍLEN VE V. D. IRISA	57
6.1.1	Chráněné dílny ve v. d. IRISA	57
6.1.2	První chráněná dílna ve v. d. IRISA	58
6.1.3	Rozšíření první chráněné.....	60
6.1.4	Druhá chráněná dílna ve v. d. IRISA	60
6.2	BUDOUCNOST ANEB DALŠÍ CHRÁNĚNÁ DÍLNA	61
6.3	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU NA DALŠÍ CHRÁNĚNOU DÍLNU VÝROBNÍHO DRUŽSTVA IRISA	62
6.2.1	Projekt na třetí chráněnou dílnu ve v. d. IRISA.....	62
6.2.2	Srovnání současného a plánovaného stavu chráněných dílen.....	63
6.2.3	Činnosti nutné k realizaci třetí chráněné dílny.....	64
6.2.4	Časový harmonogram realizace projektu třetí chráněné dílny.....	69
6.2.5	Finanční investice související s projektem.....	80
7	ZÁVĚREČNÁ SHRUTÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY IRISA, V. D.	84
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC	91
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	93
	SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH	94

ÚVOD

Trh práce je oblast, která dnes u nás poutá pozornost nejen ekonomických odborníků – jak v oblasti teoretického výzkumu, tak praktické politiky. Důsledky jeho fungování se týkají doslova každého z nás.

Nezaměstnanost je poměrně novým společenským jevem, která česká společnost po desetiletí neznala. Dokonce ani první léta společenské transformace na počátku 90. let nenaznačovala, že se nezaměstnanost stane závažným společenským problémem.

Specifickou skupinou, která je v tomto směru nejvíce ohrožena, jsou naši spoluobčané se sníženou pracovní schopností. I když stát svoji politikou klade důraz na sociální začleňování znevýhodněných jednotlivců nebo celých skupin obyvatelstva do života společnosti prostřednictvím trhu práce, jsou stále jejich vyhlídky na získání kvalitního pracovního místa mizivé. Jednou z mála nadějí, pro tuto specifickou skupinu, je vznik chráněných pracovišť a chráněných pracovních míst.

Svoji diplomovou práci jsem se rozhodla zpracovat ve výrobním družstvu IRISA - Vsetín, které je už několik let známo svou politikou zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností. Představenstvo tohoto družstva si již několik let pohrávalo s myšlenkou zřízení chráněných dílen. V současné době již na závodě 3 – kartonáži, dvě chráněné dílny úspěšně fungují a projekt další, která by měla sloužit pro rekvalifikaci zaměstnanců, je právě předmětem této diplomové práce.

Za cíl své diplomové práce jsem se rozhodla navrhnout projekt strategického rozvoje ve výrobním družstvu IRISA – Vsetín prostřednictvím vzniku chráněných dílen, jak na základě teoretických poznatků, které získám díky odborné literatuře, tak na základě informací, které mi budou ve firmě poskytnuty a podílet se tak na vzniku další chráněné dílny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI

1.1 Charakteristika společnosti IRISA, v. d.

1.1.1 Historie společnosti IRISA, v. d.

První zmínka o výrobě vánočních ozdob na Vsetíně je z roku 1920, kdy se sklář Ludvík Ondra pokoušel vyfouknout první tvary a již v říjnu 1921 měl připraveny první výrobky k prodeji. Měl úspěch, protože v té době se vánoční ozdoby dovážely z Německa. U nás v republice neexistoval žádný jiný výrobce. Jelikož se obchod začal úspěšně rozvíjet, přibral v roce 1922 další dva foukače, Josefa Kostku a Bedřicha Branka. Začaly vyrábět nejen koule, zvonky a špice, ale i figurky.

V roce 1925 – 1928 se výroba rozšířila po celé republice. Zájem byl velký až do roku 1930, do doby hospodářské krize. Teprve v roce 1935 se výroba vánočních ozdob začala znovu rozvíjet. V roce 1954 bylo z podnětu tehdejšího Svazu invalidů založeno **Sklářské výrobní družstvo invalidů**. V následujících letech se družstvo rozšířilo o provozovny v Dubňanech, Kyjově, Nedašově a Valašských Kloboukách. Rozrostlo se na 200 pracovníků a dosahovalo dobrých hospodářských výsledků. Po územní reorganizaci v roce 1960 však byly uvedené provozovny z družstva vyjmuty a to se projevilo velmi negativně na situaci družstva. Teprve po roce 1963 se situace zlepšila a začalo budování nového závodu na výrobu vánočních ozdob a současné ústředí družstva ve Vsetíně – Luhu. Výstavba byla dokončena v roce 1967.

Od roku 1969 nese družstvo název **IRISA – výrobní družstvo** a je členem **Svazu českých a moravských výrobních družstev**. Dochází k rozšíření kartonážní výroby, je zahájena výstavba lisovny plastických hmot a družstvo otevírá ve Vsetíně svou podnikovou prodejnu. Nejrozsáhlejší výstavba nových výrobních prostor je zahájena v roce 1982 ve Vsetíně – Rokytnici, kde je dnes umístěna plastikářská výroba a nástrojárna. Ústředí družstva, výroba vánočních ozdob a kartonáž jsou umístěny ve Vsetíně – Luhu.

Současně s rozvojem výrobní základny rostl i počet pracovníků družstva. Koncem 80. let mělo družstvo přes 800 pracovníků. Dramatické změny po roce 1989 vedly ke snížení počtu pracovníků až na současných zhruba 450 osob.

K zásadní transformaci na družstvo vlastníků došlo v roce 1922 a od té doby mají všichni jeho členové plné právo rozhodovat o chodu a budoucnosti družstva. Nové znění zákona o povinnosti zaměstnávat povinný podíl zaměstnanců se ZPS na celkovém počtu svých zaměstnanců (povinný podíl u zaměstnavatele s více než 25 zaměstnanci činí 4%), nabízí možnost kooperace s výrobním družstvem IRISA a uplatnit tak formu náhradního plnění. To v posledních letech přilákalo mnoho nových zákazníků.

1.1.2 Současnost společnosti IRISA, v. d.

Družstvo i nadále plní své původní poslání a zaměstnává převážně osoby se změněnou pracovní schopností, kterých je z celkového počtu zaměstnanců téměř 55 %.

V současné době má výrobní družstvo IRISA tři hlavní závody:

Závod 1 – výroba ručně foukaných skleněných vánočních ozdob. Tento závod je v současnosti druhým největším výrobcem vánočních ozdob v České republice. V tomto oboru navazuje IRISA na více než sedmdesátiletou tradici výroby vánočních ozdob na Vsetíně. Nabízí široký výběr ručně vyráběných klasických i módních skleněných vánočních ozdob, ručně dekorovaných a malovaných. Specialitou jsou také sítotiskové vzory dekorů, které se svou kvalitou řadí mezi nejlepší v Evropě. V obchodní nabídce je dnes více než 13 000 vzorů dekorů na skleněných koulích, oválech, zvoncích a špicích. Součástí vánoční kolekce je také kolem 900 vzorů s figurální tematikou.

Závod 1 vyrobil v roce 2004 přes 3 milióny kusů vánočních ozdob. Z tohoto množství bylo určeno celých 95 % pro zahraniční zákazníky z Evropy i zámoří (Německo, Švýcarsko, Francie, Itálie, Skandinávie, USA, Kanada, Austrálie,...).

Obchodní zastoupení pro zahraničí má na starosti firma **ORNEX, spol. s r. o. z Jablonce nad Nisou**. Jen zbylých 5 % výroby je určeno pro Českou republiku. V Evropských zemích nacházejí uplatnění hlavně klasické vzory s motivy hvězd, andělů, květin a listů a také zimní motivy. Pro zámořské zákazníky se připravuje zejména zboží s figurální tematikou a ozdoby charakteru pestrobarevných vitráží.

I přes současné odbytové problémy způsobené nepříznivým vývojem na zahraničních i domácích trzích a také konkurencí polských a čínských výrobců se na výrobě ozdob podílí stále 120 zaměstnanců.

Závod 2 – zpracování termoplastických hmot vstřikováním a vakuovým tvarováním.

Nosným programem družstva je lisování a montáž výrobků z termoplastů. V plně vytiženém třisměnném provozu jsou lisovány a montovány plastové díly převážně pro vnitřní vybavení osobních vozidel. Tato výrobní činnost má ve výrobním družstvu IRISA již třicetiletou tradici. Ve všech činnostech závodu je kladen velký důraz na kvalitu, pro jejíž stabilní zajištění je zaveden systém řízení kvality. Pro rozšiřování technicky náročných prací je průběžně renovováno technické zařízení a byl zaveden nový systém kvality. Toto zajištění kvality umožňuje závodu úzkou kooperaci s mnoha významnými tuzemskými i zahraničními odběrateli, především z oblasti automobilového průmyslu dodávkami výlisků i montážních celků.

Politika jakosti

Politika jakosti je součástí celkové strategie výrobního družstva IRISA a je jedním z prostředků ke zlepšování výkonnosti družstva. IRISA se snaží zejména :

- ❖ Posilovat pozici na náročných trzích, především automobilového průmyslu.
- ❖ Uplatňováním a stálým zlepšováním systému jakosti dosáhnout nejvyššího uspokojení požadavku zákazníka a dodat mu v termínu výrobky, které po celou dobu užití plní jeho potřeby a očekávání.
- ❖ Předcházet chybám a nekvalitní výrobě.

- ❖ Motivovat a zapojovat všechny zaměstnance do řešení úkolů směřujících k naplnění politiky jakosti, průběžnému plnění cílů jakosti a strategických cílů závodu 3 - kartonáž.
- ❖ Zajišťovat pro kvalifikovanou činnost pracovníků odpovídající vzdělání a výcvik.
- ❖ Provádět monitorování a analýzy procesů a zpětnou vazbou ovlivnit snižování nákladů, zvyšování výkonnosti procesů a jejich dopady na životní prostředí.
- ❖ Uplatňováním partnerských vztahů s dodavateli, dosáhnout zapojení dodavatelů do systému neustálého zlepšování jakosti výrobků.
- ❖ Zabezpečit potřebné zdroje pro plnění požadavků systému jakosti.

Politika jakosti je závazná pro všechny pracovníky výrobního družstva IRISA závod 2 Rokytnice Vsetín. Za její naplnění jsou odpovědní všichni pracovníci na všech stupních řízení.

Závod byl certifikován německou společností TÜV Anlagentechnik GmbH, Rheinland/Berlin-Brandenburg podle norem :

- ❖ 1998 ISO 9001:1995
- ❖ 2001 ISO 9001:2000
- ❖ 2001 ISO/TS 16949:1999
- ❖ 2003 ISO/TS 16949:2002
- ❖ 2003 ISO 14001

Tyto certifikáty dávají záruku dalšího rozšiřování výroby pro automobilový průmysl. Kromě zmíněných výrob pro automobilový průmysl lisovna vyrábí i výrobky z plastů pro domácí trh (nádoby pro uskladnění potravin, přepravky, hračky, aj.). Na těchto výrobcích se v současné době podílí 231 zaměstnanců, kteří realizují více jak 60 % tržeb výrobního družstva IRISA. Toto zajištění kvality umožňuje závodu úzkou kooperaci s mnoha

významnými tuzemskými i zahraničními odběrateli, především z oblasti automobilového průmyslu dodávkami výlisků i montážních celků.

Zákaznické audity:

1994	WOCO
1995	SIDLER
1997	Systém technik Vsetín
1997	WOCO
1997	VOLKSWAGEN, OPEL, RENAULT
1998	Systém technik Vsetín
2000	Reitter & Schefenacker
2001	Systém technik Vsetín
2002	Plastika Kroměříž
2004	Zdeněk Holomý TESLA

K nejvýznamnějším zahraničním odběratelům patří:

- SIDLER (D), SIDLER APAG (FR), RIVORET (FR), WOCO (D),.....

Z tuzemských odběratelů to jsou:

- ALVE, FAB, MORA MORAVIA, HOBES, SPOFA, LACHEMA, NUTREND,
LIDOVÁ TVORBA,.....

Činnosti závodu 2:

- ❖ vývoj a lisování technických výlisků,
- ❖ vývoj a výroba vakuově tvarovaných výlisků,
- ❖ hračky a výrobky pro domácnost (létací, vystřelovací a mechanické hračky, hlavolamy, skládanky, domino,...)

Podpůrným závodem pro lisovnu plastů je nástrojárna, která svými 28 zaměstnanci zajišťuje pro lisovnu nezbytný servis a rovněž produkuje vlastní výrobky pro zákazníky, zejména formy pro vstřikování a vakuování plastů, střížné a ohybové nástroje.

Činnosti nástrojárny:

- ❖ výroba vstřikovacích forem,
- ❖ výroba lisovacích forem,
- ❖ výroba vytlačovacích forem,
- ❖ výroba vulkanizačních forem,
- ❖ soustružení,
- ❖ frézování
- ❖ vyvrtávání,
- ❖ broušení,
- ❖ jiskření,
- ❖ nástrojářské práce.

Závod 3 – kartonáž a sítotisk. Kartonážní výroba je obor, který se začal v družstvu rozvíjet brzy po jeho vzniku, zprvu to byly jednoduché lepenkové krabice pro vlastní vánoční ozdoby. Postupně byla výroba modernizována a v současné době nabízí svým obchodním partnerům kartonážní výrobu dle individuálních požadavků zákazníka - krabice z lepenky s potiskem i bez, skládačky, přepravní krabice, dekorační i potahovanou kartonáž pro luxusní kazety a dárková balení. Kartonáž se zabývá výrobou od jednoduchých skládaček a šitých krabic, až po náročnější potahové krabice, včetně luxusních kazet. V oblasti knihařské jsou zajišťovány drobné služby obyvatelstvu. Potřebné vysekávací raznice pro kartonážní výrobu si družstvo zajišťuje vlastní výrobou (v menším množství i pro cizí zákazníky).

Sítotisk umožňuje nabízet obaly včetně barevného potisku, dále pak tisk diplomů, plakátů a propagačních materiálů. Provoz sítotisku je rozšířen o technologii vícebarevného ofsetu. Sítotiskové šablony si rovněž družstvo zajišťuje vlastními silami a tyto služby v omezené míře provádí i pro cizí zákazníky. Svým obchodním partnerům nabízí výrobu obalů širokého rozsahu pro různá využití.

V rámci servisu dodávek pro zákazníky je samozřejmě snahou všech pracovníků jejich plnění v co nejkratší lhůtě a prvotřídní kvalitě. Na prvním místě obchodní strategie je vždy spokojený zákazník. Ten vyžaduje vysoký standard jakosti, spolehlivost dodávek v požadovaném čase a pro trh přijatelnou cenu obalů.

V letošním roce závod 3 získal certifikát pro "Systém řízení jakosti" dle mezinárodních norem ISO 9001:2000 a ISO 14001. Tím splňuje nejen jeden z hlavních požadavků svých zákazníků, ale hlavně dosahuje trvalý růst kvalifikace zaměstnanců, snižování ztrát z nejakostní výroby, optimalizace personálu, snižování materiálové nákladovosti a v neposlední řadě dosažení potřebného zisku zajišťujícího trvalou existenci a rozvoj závodu.

Závod je členem obalové asociace České republiky SYBA a má právo na základě uzavřené smlouvy k užívání značky EKO-KOM, což umožňuje zajistit u všech výrobků plnění povinností zpětného odběru a využití obalů, které jsou vymezeny zákonem č.477/2001 Sb..

Navíc, v souvislosti s nařízením Vlády ČR ze dne 21.června 2000 o stanovení povinného podílu počtu občanů se změněnou pracovní schopností na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele, nabízejí možnost nahradit tuto povinnost formou odebírání svých výrobků, jelikož družstvo IRISA zaměstnává více než 55% osob se ZPS a vyhnout se tak sankcím, které vyplývají z nedodržování tohoto zákona.

I když za poslední roky došlo k několikanásobnému navýšení počtu firem podnikajících v oblasti kartonáže, dokázal se tento závod nejen udržet ve velké konkurenci, ale zároveň se pevně zapsat do podvědomí zákaznické klientely. V současné době se závod zaměřuje na rozšíření výroby o montážní práce. Zaměstnává přibližně 70 zaměstnanců. Svými tržbami se z 18% podílí na tržbách výrobního družstva.

Přehled výrobků a služeb:

- ❖ ***hrubá kartonáž*** jako spotřebitelský nebo distribuční obal pro rozměrné výrobky, možnost několika barevného potisku,
- ❖ ***potahovaná kartonáž*** – krabičky různých konstrukcí včetně průhledných víček, luxusního potahu a potisku,
- ❖ ***lepenkové skládačky*** z mikrovlny, případně potištěné a lakované,
- ❖ ***mřížky*** do krabic z bednových nebo vlnitých lepenek,
- ❖ ***vysekávané krabičky*** (skládačky) různých konstrukcí a tvarů, možnost potisku a lakování,
- ❖ ***knihařské práce*** – vázání a zlacení knih a diplomových prací, luxusní krabice pro dárková balení apod.
- ❖ ***vysekávací planžety*** bez omezení tvarů a rozměrů,
- ❖ ***plastové obaly*** – svařování plochých obalů z měkčeného PVC v libovolných tvarech pro různé použití, je možné je doplnit potiskem podle přání zákazníka,
- ❖ ***vícebarevný sítotisk*** používaný pro reklamu a atraktivní označení výrobků, potisk skládaček, potahových obalů, papírových obalů, PE tašek, reklamních předmětů, kůží i textilu. Tisk plakátů, etiket, samolepících fólií. Možnost lakování UV lakem,
- ❖ ***vícebarevný offset*** pro tisk plakátů, propagačních materiálů, tiskopisů (i na přímo kopírujících papírech), vizitek, svatebních oznámení apod.

1.1.3 Cíle společnosti IRISA, v. d.

Hlavním cílem výrobního družstva IRISA pro nejbližší období 2005-2007 je nadále vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené spoluobčany, stabilizovat výrobní program vánočních ozdob a kartonáže a rozvíjet výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl. IRISA si klade za cíl i nadále udržet minimálně 50% podíl zaměstnanosti osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců.

Rozhodujícím cílem hospodaření družstva v roce 2005 je zvýšit tvorbu zisku a dosáhnout zisku alespoň 8.500 tis. Kč. Neméně důležitým úkolem je udržovat finanční situaci družstva ve vyrovnaném stavu, aby nevznikaly závazky po lhůtě splatnosti, a to omezením investic na úroveň odpisů dlouhodobého majetku a dodržováním plánované doby obratu zásob a pohledávek stanovené závodům.

Nezbytným předpokladem rozšiřování výroby a udržení spolupráce se zahraničními firmami na závodech 2 a 3 je zdokonalovat systém řízení jakosti podle norem ISO 9000:2000 a ISO/TS 16949:2002 a systém enviromentálního managementu podle normy ISO 14001. Družstvo chápe nutnost ochrany přírodních zdrojů a přírodního prostředí. Cílem je trvale zlepšovat enviromentální profil výrobního družstva IRISA při rozvíjení podnikatelských aktivit. Z ochrany životního prostředí chtějí učinit svou výhodu na trhu a působit tak na své okolí.

1.2 Legislativní vymezení IRISA, v. d.

Výrobní družstvo IRISA je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání na území České republiky, jehož předmět podnikání vymezují stanovy družstva. Družstvo je právnickou osobou, která za porušení svých závazků ručí celým svým majetkem. Práci v družstvu vykonávají hlavně jeho členové, členství v družstvu je podmíněno pracovním vztahem člena k družstvu. Nečlenové mohou být přijímáni do družstva, jestliže to vyžaduje jeho hospodářská potřeba.

Základní jmění družstva zapsané v obchodním rejstříku bylo určeno částkou 422 tis. Kč. Základní členský vklad činí 1.000,- Kč a je splatný nejpozději ve lhůtě do 5 měsíců od vzniku členství. Družstvo zřídilo ke krytí svých závazků **nedělitelný fond** ve výši 59.082,- Kč. Nedělitelný fond se nesmí používat za trvání družstva k rozdělení mezi členy.

Práva a povinnosti každého člena družstva jsou stanovena zákonem a stanovami družstva. Členská práva a povinnosti nemůže člen převést na jinou osobu. Člen družstva může své členství vypovědět a být pouze zaměstnancem, avšak při zániku pracovního vztahu zaniká rovněž členství a družstvo vyplátí bývalému členu vypořádací podíl.

Orgány výrobního družstva IRISA Vsetín jsou:

- ❖ Členská schůze
- ❖ Představenstvo
- ❖ Kontrolní komise
- ❖ Komise péče o členy

Největším orgánem v. d. IRISA je **členská schůze**. Do její působnosti patří mimo jiné možnost měnit stanovy, volení a odvolávání členů orgánů družstva, schvalování roční účetní závěrky, rozhodování o rozdělení a užití zisku, případně způsobu úhrady ztráty aj. Schází se zpravidla jednou za rok.

Představenstvo je statutárním orgánem družstva, který se skládá ze 7 členů. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu.

Kontrolní komise družstva má 5 členů. Tato komise má za úkol kontrolovat veškerou činnost družstva a projednávat stížnosti jeho členů, vyjadřuje se k roční účetní závěrce a návrhu na naložení se ziskem či ztrátou. Kontrolní komise odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Schází se podle potřeby, zpravidla však alespoň jednou za měsíc.

Komise péče o členy má podle platných stanov družstva nejméně 5 členů. Ve skutečnosti však existuje jedna pracovnice pověřená právě záležitostmi příslušící této komisi. Pověřená pracovnice prezentuje své úkoly a výsledky pouze jednou za rok na členské schůzi. Přesto se zdá být její činnost dostačující.

Družstvo je zřízeno na dobu neurčitou, přičemž případný zánik družstva by se řídil obchodním zákoníkem. V případě zrušení družstva a jeho likvidace se likvidační zůstatek rozdělí mezi členy, jejichž členství ke dni zrušení družstva trvalo alespoň jeden rok. Družstvo je integrováno ve Svazu českých a moravských výrobních družstev se sídlem v Praze. Zaměření výroby je orientováno na možnost zaměstnání osob zdravotně postižených se ZPS a TZP.

1.3 Organizační struktura IRISA, v. d.

Veškeré vztahy a odpovědnosti uvnitř družstva jsou definovány v Organizačním řádu. Pravidla vnitřního řízení družstva jsou tvořeny souborem organizačních směrnic, předpisů, pokynů a příkazů předsedy.

Družstvo se člení na 4 závody, které se pak dále člení na jednotlivé provozy a dílny. Rozdělení pravomocí řídicích a podřízených zaměstnanců se v družstvu řídí liniově-štábní organizační strukturou. V čele stojí předseda družstva, jemu jsou odpovědni jednotliví vedoucí závodů a těm zase jednotliví mistři. (Přílohy P I - P IV)

1.4 Projektové příležitosti IRISA, v. d.

Být konkurenceschopný je v dnešní těžké době pro každý podnik důležitý a nezbytný aspekt přežití. Současné tržní prostředí se neustále vyvíjí a mění. Pro podniky je často náročné tyto změny zachytit, nebo v lepším případě, být iniciátorem těchto změn.

V rámci udržení konkurenceschopné výroby je pro podniky tedy důležité sledovat změny v nových technologiích, nových metodách organizace práce, změnách v konkurenčních strategiích konkurentů, sledovat výzkumné práce atd.. Sledování těchto změn a následná reakce na ně má pak ve společnosti za následek činnosti, které vedou např. k modernizaci, inovaci, restrukturalizaci výroby.

Díky svým čtyřem závodům má výrobní družstvo IRISA velmi rozsáhlé spektrum výroby. Ve všech oblastech své činnosti se ale neustále snaží zvyšovat kvalitu své produkce a produktivitu práce, aby získala co nejlepší konkurenční pozici.

Nabízejí se tyto konkrétní projektové příležitosti ke zvýšení konkurenceschopnosti:

- ❖ Získání nového dodavatele práce pro chráněné dílny

IRISA, v. d. již od dob svého vzniku zaměstnávala zdravotně postižené občany a toto své původní poslání hodlá realizovat prostřednictvím své sociální politiky i v budoucnu. Věřící, že tak může pomoci uplatnit se zdravotně postiženým lidem v pracovním procesu. Tato skutečnost přispívá samozřejmě k dobrému jménu družstva a posiluje tak sekundárně i jeho konkurenční pozici.

Získáním nového dodavatele práce si výrobní družstvo IRISA zajistí již druhého dodavatele práce pro své chráněné dílny a zároveň jako sekundární jev tak získá práci ve

formě kartonážní výroby lepenkových krabic pro tohoto dodavatele, které budou určeny na balení komponentů určených ke kompletaci na chráněných dílnách.

Díky objemu nasmlouvaných zakázek u nového dodavatele pak bude moci výrobní družstvo IRISA buďto zvýšit počet zaměstnanců na svých chráněných dílnách nebo dokonce založit další chráněnou dílnu a pomoci tak dalším osobám se sníženou pracovní schopností najít si práci.

❖ Pořízení nového stroje

Další možností, která se nabízí, by bylo pořízení nového stroje. Ať už by se pořizoval jakýkoliv stroj pro kterýkoliv ze všech závodů výrobního družstva IRISA, určitě by to vedlo k rozšíření, zrychlení či zkvalitnění výroby, což by ve svém důsledku jistě přispělo ke zlepšení celkové konkurenceschopnosti družstva.

Z důvodu nedostatku finančních prostředků vidím jako jedinou možnost pořízení nového strojního vybavení formou bankovního úvěru, avšak náklady na strojní zařízení by se tak značně zvedly. Jelikož však hlavním cílem výrobního družstva IRISA pro tento rok je udržovat finanční situaci družstva ve vyrovnaném stavu a omezit investice na úroveň odpisů dlouhodobého majetku, nepřipadá tato varianta v úvahu.

❖ Uvedení nových výrobků na trh

Vedení všech tří závodů, ať už je to výroba vánočních ozdob, kartonáž nebo zpracování plastů, je si vědomo, že podstatná část jejich úspěchu stojí na inovaci a na nových výrobcích. Na trhu se každý den objevují nové a nové výrobky a podnik nemůže být úspěšný, pokud bude spoléhat jen na stávající výrobu. Proto má každý závod své vývojové pracovníky, kteří se snaží přijít s něčím novým, co by mělo úspěch na trhu. Vývoj a inovace jsou tedy úzce spjaty s chodem družstva.

Se současnou výrobní kapacitou a technickým vybavením však dost dobře není možné v těchto podmínkách realizovat převratnou inovaci, která by měla větší úspěch na trhu.

❖ Rozvoj lidských zdrojů a jejich vzdělávání

Ať už se opět zaměříme na kterýkoliv ze závodů, na všech je potřeba speciálně vyškolených pracovníků. Co se týká výrobních dělníků jsou školení pravidelně v závislosti na druhu své práce. V případě zavedení nového výrobku či inovace stávajících výrobních procesů je opět nutné všechny zainteresované osoby opět kvalitně proškolit. Technicko-hospodářští pracovníci (THP) mají možnost si v rámci svého oboru zaměstnání zažádat o jakékoliv školení, které se k jejich práci vztahuje a doplnit si tak přehled o aktuální informace. Mimo jiné jim je také placen kurz cizího jazyka, aby si zlepšili znalosti cizího jazyka a mohli tak dobře reagovat i na komunikaci se zahraničními zákazníky a partnery.

Výsledkem této podpory vzdělávání ze strany společnosti je skutečnost, že zaměstnanci získávají v podvědomí dojem o své vyšší kvalifikaci získané v tomto podniku, což zapříčiňuje jejich vyšší motivaci k práci a vyššímu výkonu.

❖ Možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu (ESF)

V našem kraji je možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Úřadu práce ve Zlíně, a to v rámci Operačního programu (OP) Rozvoj lidských zdrojů a jeho čtyř „opatření“. Tato opatření všeobecně slouží ke snížení nezaměstnanosti, k rozvoji lidských zdrojů a zároveň k podpoře podnikatelů.

V rámci vypsaného opatření 2.1 – Integrace specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociální exkluzí, by bylo možno získat dotace na zaměstnance se ZPS také ze strukturálních fondů. Jediným nedostatkem, který vidím v této příležitosti, je ta skutečnost,

že Úřad práce Vsetín zatím bohužel nemá žádného kvalifikovaného pracovníka, který by se zabýval otázkou financí ze strukturálních fondů. Touto problematikou se hodlají na tomto úřadě práce zabývat až v druhé polovině tohoto roku, kdy plánují přijmout kvalifikovanou osobu, která by mohla v našem okrese pomoci podnikům se k těmto dotacím dostat. Zatím tyto záležitosti řeší Úřad práce ve Zlíně a veškerá komunikace je pro podniky z našeho okresu proto složitější.

2 IDEA

Při analýze aktuálních projektových příležitostí výrobního družstva IRISA se přikláním ke zvolení první nabízené možnosti – což je získání nového dodavatele práce pro chráněné dílny. Tato varianta sebou přinese sekundárně také práci pro závod 2 – kartonáž a umožní zaměstnat zdravotně postižené občany z našeho kraje.

Na zřízení nové chráněné dílny by byla Úřadem práce ve Vsetíně výrobnímu družstvu IRISA poskytnuta dotace, stejně jako na úhradu částečných nákladů spojených s provozem těchto dílen.

Svou konkurenční pozici by si tak IRISA upevnila nejen tím, že splní výrobní potřeby svého dodavatele práce (zákazníka), ale také tím, že pomůže zaměstnat další občany se ZPS a přispěje tak k tvorbě dobrého jména a image firmy.

Zajímavá je také varianta dotací ze strukturálních fondů, kterou bych se však zabývala až v okamžiku, kdy bude na Úřad práce ve Vsetíně přijata fundovaná a kvalifikovaná osoba, která se bude touto problematikou zabývat.

3 HYPOTÉZA

Dovoluji si vyslovit předpoklad, že na základě mnou zpracovaného projektu na zřízení nové chráněné dílny bude moci výrobní družstvo IRISA požádat úřad práce o poskytnutí příspěvku na zřízení této chráněné dílny a tuto dotaci také bez problémů získá.

Dále bude moci také zažádat o poskytnutí příspěvku na provoz a na úhradu provozních nákladů, které budou družstvu také poskytnuty.

Při úspěšném zpracování a konečné realizaci tohoto projektu se předpokládá, že se sníží celková nezaměstnanost osob se ZPS v kraji a získáním druhého dodavatele práce pro chráněné dílny se tak vykryjí případné výpadky v dodávkách práce, zatím jediného dodavatele práce pro současné chráněné dílny, firmy Greiner Packaging, s. r.o.. Zřízením další chráněné dílny bude družstvo moci lépe pokrýt požadavky svých dvou dodavatelů práce a bude pro ně moci v kratším čase vyhotovit více zakázek.

4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY

Tato diplomová práce obsahuje konkrétní kroky vedoucí ke zpracování projektu na zřízení nové chráněné dílny ve výrobním družstvu IRISA. Součástí této práce odůvodnění samotného projektu metodou SPIN, popis jednotlivých činností nutných k realizaci chráněné dílny, časový harmonogram realizace projektu, vyčíslení finančních investic souvisejících s projektem.

Jelikož jednání s novým dodavatelem práce v současnosti probíhají a zřízení nové chráněné dílny se již blíží, předpokládám, že mnou zpracovaný projekt bude moci IRISA využít a úspěšně jej realizovat. Dále předpokládám, že na základě takto zpracovaného projektu a žádosti na zřízení a provoz chráněné dílny, budou výrobnímu družstvu IRISA Úřadem práce ve Vsetíně poskytnuty veškeré dotace.

Důsledkem toho dojde k potvrzení výše uvedené hypotézy a věřím, že tato skutečnost pomůže ke strategickému rozvoji firmy.

5 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ

5.1 Pojem strategie a strategického řízení

Úspěch každé firmy je založen na její strategii. Definice strategie existuje velké množství. Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.

Praktičtější je tato definice: Strategie firmy vyjadřuje její: misi, vizi, strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů. Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.

Na úspěšnou strategii neexistuje žádný univerzální recept. Z definice strategie a strategického řízení jasně vyplývá, že firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním světě přežít a tím méně se rozvíjet.

[1]

5.2 Ekonomická strategie jako předpoklad dynamického rozvoje

Pojem ekonomická strategie může být v průmyslovém podniku chápán z různých zdrojů úhlů. Vždy však zjistíme, že jde o velice široký a složitý komplex vzájemně propojených problematik. Jde zejména o oblast marketingu, organizace a řízení a dále o finanční, sociální a ekologické aspekty. Jejich společným jmenovatelem je nepochybně zabezpečení trvalých efektů a efektivnosti vložených prostředků, vázaných účelově na plnění žádoucích podnikatelských věcných cílů.

Věcné podnikatelské cíle jsou velice různorodé, soustřeďují se obvykle do několika základních směrů a v rozvinutém podniku se tyto směry ještě doplňují „zkušebními“ podnikatelskými aktivitami, pokud jsou shledány nadějnými.

Každý podnik tak postupně získává specifický charakter, svou tvář a v tomto smyslu můžeme podniky přirovnat k lidem: každý jsme trochu odlišný od ostatních a i podnik, který konec konců vystupuje jako právnická osoba, má svůj individuální přístup k zabezpečování své existence.

Celková, tedy i ekonomická strategie podniku má přispět ke zvětšování blahobytu, jenž je charakterizován z hledisek sociálně ekonomických třemi vzájemně propojenými prvky, a to zabezpečením dobrého vzdělání, dobrého zdravotního stavu a nezbytných příjmů obyvatel pro rozvoj životní úrovně a životního stylu.

[2]

5.3 Personální politika a personální strategie

Pojem podniková personální politika můžeme chápat dvojím způsobem:

- ❖ jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- ❖ nebo jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

[3]

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.

Podniková personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

[3]

Obecné podnikové strategické řízení musí v první řadě řešit následující otázky:

- ❖ Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
- ❖ Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?
- ❖ Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- ❖ Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- ❖ Jak chce těchto cílů dosáhnout?

[3]

Aby bylo možné dát na všechny uvedené otázky spolehlivou odpověď, musí se podnikové strategické řízení důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami podniku, ale především podmínkami vnějšími. Ty určují mantinely, v nichž se mohou pohybovat strategické úvahy a konec konců i řešení běžných úkolů personální práce.

Jsou to především následující vnější podmínky:

- ❖ Populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil.
- ❖ Vývoj trhu práce, především vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, a to nejen co do množství, ale i co do struktury.
- ❖ Změny techniky a technologie využívané nebo využitelné v podniku.
- ❖ Změny hodnotových orientací lidí, především změny profesně kvalifikačních orientací, orientací týkajících se vzdělání, rodiny, sociální potřeb apod.
- ❖ Prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů, pracovních sil.
- ❖ Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti

[3]

Pokud jde o vnitřní podmínky, pak je třeba zabývat se třemi skupinami podmínek, které souvisejí s:

- ❖ Organizaci
- ❖ Práci
- ❖ Zaměstnanci

[3]

5.4 Politika zaměstnanosti

Stát se snaží ovlivňovat nezaměstnanost a předcházet tak ekonomické a sociální neúnosnosti nezaměstnanosti, prodlužování doby nezaměstnanosti, ztížené situace rizikových skupin na trhu práce, regionálním rozdílným v nezaměstnanosti apod.

Soubor makroekonomických opatření, která využívá, lze rozdělit:

- ❖ opatření, která nejsou na trh práce zaměřena přímo, ale zprostředkovaně. Sem patří zejména opatření monetární, fiskální politiky.
- ❖ opatření zaměřená na přímé ovlivňování nabídky a poptávky na trhu práce, na zpružnění přizpůsobovacích mechanismů na trhu práce. Zde patří opatření označována jako politika zaměstnanosti

[6]

Politiku zaměstnanosti můžeme chápat jako:

- ❖ systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt politiky zaměstnanosti (stát, orgány lokální správy, podnik, aj.) řídí při rozhodování o míře využívání pracovních zdrojů v hospodářské činnosti, o jejich rozdělení do jednotlivých oblastí této hospodářské činnosti a o míře souladu mezi počtem a strukturou pracovních zdrojů a počtem a strukturou pracovních příležitostí.
- ❖ soubor opatření, jimiž se subjekty politiky zaměstnanosti (státní orgány lokální správy, podnik aj.) snaží ovlivňovat množství pracovních zdrojů, míru jejich využívání v hospodářské činnosti, jejich rozdělení do jednotlivých oblastí této hospodářské činnosti a míru souladu mezi počtem a strukturou pracovních zdrojů a počtem a strukturou pracovních příležitostí.

[9]

Můžeme rozlišit státní, lokální a podnikovou politiku zaměstnanosti:

- ❖ **Státní politika zaměstnanosti** zaměřuje svoji pozornost jednak na nabídku pracovních sil, jednak na poptávku po pracovních silách na trhu práce daného státu a snaží se nejrůznějšími opatřeními dosáhnout jejich dynamické vyváženosti. Navzdory tomu, že je orientována v první řadě na zajištění makroekonomické rovnováhy na trhu práce, přihlíží i regionálním zvláštnostem tohoto trhu a snaží se o překonávání regionálních rozdílů v míře rovnováhy nabídky a poptávky.

- ❖ **Lokální politika zaměstnanosti** se do státní politiky zaměstnanosti liší jen v tom, že ve zvýšené míře přihlíží ke specifickým rysům trhu práce v daném regionu, nemůže však být v rozporu se státní politikou zaměstnanosti a jejími cíli, nesmí prosazovat lokální zájmy na úkor zájmů ostatních regionů či na úkor celého státu.
- ❖ **Podniková politika zaměstnanosti** představuje soubor zásad a z nich vyplývajících opatření, týkajících se velikosti a struktury podnikové pracovní síly a postupů používaných v případě potřeby změn této velikosti a struktury.

[10]

5.4.1 Státní politika zaměstnanosti

Jedním ze základních cílů hospodářské a sociální politiky státu je dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti. Právo na zaměstnání bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, jazyk, náboženství, politické nebo jiné smýšlení, členství v politických stranách nebo příslušnost k politickým hnutím, národnost, etnický nebo sociální původ, majetek, zdravotní stav nebo věk, je jedním ze základních práv občana.

[8]

Dnem 1.10.2004 nabyt účinnosti zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tato základní právní norma stanovuje postup k dosažení cílů politiky státu v oblasti zaměstnanosti.

Státní politika zaměstnanosti usiluje:

- ❖ dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách,
- ❖ produktivní využití zdrojů pracovních sil,
- ❖ zabezpečení práva občanů na zaměstnání.

[8]

PráveM na zaměstnávání se rozumí právo občanů na:

- ❖ zprostředkování zaměstnání
- ❖ hmotné zabezpečení před nástupem do zaměstnání a v případě ztráty zaměstnání na rekvalifikaci

[8]

Státní politiku zaměstnanosti v ČR zabezpečuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a územní orgány práce, tj. úřady práce.

Politika zaměstnanosti má různé formy. Zahrnuje veřejné výdaje (např. přímé vládní nákupy zboží a služeb od soukromého sektoru, zaměstnávání řady lidí ve státní administrativě, výdaje na aktivní a pasivní politiku zaměstnanosti), daňovou politiku vlády, regulační opatření vlády (opatření vlády chránící vnitřní trh a domácí výrobce, opatření zachovávající zaměstnanost – např. dovozní kvóty, celní tarify, regulaci cen), legislativní opatření, mzdovou a sociální politiku vlády, antimonopolní zásahy, úvěrovou expanzi, rozvoj kvalifikační soustavy (školství, rekvalifikační kurzy), omezování zákonné pracovní doby (dřívější odchody do důchodů, delší dovolená, kratší pracovní týden), podporu exportu, regionální politiku. Dále zde patří např. zdokonalování informační soustavy na trhu práce, odstraňování frikcí, volba vhodné strukturální a důchodové politiky.

[8]

Základní státní politiky zaměstnanosti v ČR se stal tzv. Národní plán zaměstnanosti, kterým byly stanoveny priority pro řešení problémů na trhu práce. Koncepce Národního plánu zaměstnanosti se vychází ze spolupráce všech ministerstev ekonomického charakteru.

Základy všech opatření představují čtyři pilíře, a to:

- ❖ zvýšení zaměstnanosti lidí
- ❖ rozvoj malého a středního podnikání
- ❖ podpora schopnosti podniků a jejich zaměstnanců přizpůsobit se změnám v ekonomice a na trhu práce
- ❖ podpora rovných příležitostí osob.

[12]

Aktivní a pasivní politika zaměstnanosti

Politika zaměstnanosti se orientuje zejména na tyto aktivity:

- ❖ na rozvoj infrastruktury trhu práce – prostřednictvím sítě specializovaných institucí zabezpečuje dokonalejší informovanost o volných pracovních místech, ale i o uchazečích o práci (jejich kvalifikaci, požadavcích apod.),
- ❖ podporuje vytváření nových pracovních míst a pracovních činností – poskytuje např. finanční podpory na nová pracovní místa zaměstnavatelům, začínajícím podnikatelům, podporuje veřejně prospěšné práce a usnadňuje zaměstnávání mladistvých a handicapovaných občanů,
- ❖ zaměřuje se na zvýšení adaptability pracovní síly – organizováním a podporou rozmanitých rekvalifikačních programů,
- ❖ podílí se na zabezpečení životních podmínek těch, kteří se stali dočasně nezaměstnanými, formou dávek a podpor v nezaměstnanosti, zahrnuje také simulace předčasného odchodu do důchodu.

[6]

První tři skupiny aktivit směřují k podpoře aktivního chování pracovníka na trhu práce a bývají proto souhrnně označovány jako aktivní politika zaměstnanosti. Aktivity spojené se zabezpečením nezaměstnaných jsou označovány jako pasivní politika zaměstnanosti. Jejich smyslem je kompenzovat nezaměstnaným po přechodnou dobu a určité míře ztrátu pracovního příjmu.

Aktivní politika zaměstnanosti obsahuje různé formy podpory zřizování nových pracovních míst. Je realizována především úřady práce, koncepčně i finančně podporována Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Pomocí aktivní politiky zaměstnanosti se zajišťují:

- ❖ společensky účelná pracovní místa
- ❖ veřejně prospěšné práce
- ❖ rekvalifikace
- ❖ absolventská a praktikantská místa
- ❖ chráněné dílny a chráněná pracoviště pro občany se ZPS
- ❖ dotace na zkrácenou pracovní dobu

[9]

Podle svého charakteru jsou nástroje APZ pro účely mezinárodního srovnání v zemích EU tříděny do pěti hlavních skupin:

- ❖ veřejné služby zaměstnanosti – zprostředkování práce, intenzivní poradenství a kurzy a podpora pracovní mobility.
- ❖ pracovní příprava a výcvik – týká se skupin, které jsou nedostatečně kvalifikovány a připraveny vzhledem k poptávce pracovních sil. Pracovní příprava a výcvik nemá jen přímé efekty na zaměstnanost, ale také zvyšuje sebedůvěru nezaměstnaných, poskytuje jim chybějící sociální kontakty, motivuje je k dalšímu výcviku a sebezdokonalování.
- ❖ programy pro nezaměstnanou mládež – programy, jejichž smyslem je usnadnit přechod mládeže ze školy do zaměstnání a programy pro nezaměstnanou handicapovanou mládež (podněcování účasti v normálních typech vzdělávání, speciální kurzy pro problematicky vzdělavatelnou mládež, různé formy pracovní praxe nebo opatření, která mají minimalizovat předčasné odchody před dokončením příslušného stupně školního vzdělávání).

- ❖ podpora tvorby nových pracovních míst – programy, které jsou bezprostředně zaměřeny na zaměstnavatele nebo nezaměstnané, kteří hledají formu sebezaměstnání. Přímým efektem je tedy vytváření tzv. dodatečné zaměstnanosti. Nepřímý efekt těchto programů spočívá v selektivním ovlivnění zaměstnanosti určitých skupin a kategorií nezaměstnaných, které lze obtížně uplatnit na trhu práce.
- ❖ Programy pro handicapované („handicap“= znevýhodnění na trhu práce různého druhu – zdravotní či mentální diskvalifikace, ale i sociální a kulturní bariéry) – podstatou těchto programů je individuálnější přístup k nezaměstnaným, hledání cest k redukci nebo odstranění negativního důsledku zdravotního stavu na nezaměstnanost. Státní programy zaměstnanosti pro zdravotně postižené občany mají svou alternativu v některých zemích v legislativní úpravě požadující, aby každý zaměstnavatel zaměstnával určitou kvótu zdravotně postižených uchazečů o zaměstnání.

[6]

K nástrojům aktivní politiky zaměstnanosti, které jsou využívány v České republice patří:

- ❖ poskytování příspěvků na zřízení společensky účelných pracovních míst – na nové pracovní místo zřízené zaměstnavatelem na základě písemné dohody s úřadem práce, příspěvek poskytuje úřad práce také evidovaným uchazečům o práci, kteří se rozhodli zahájit samostatně výdělečnou činnost. Cílem poskytnutí příspěvku je zvýšení počtu pracovních míst pro uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit jiným způsobem pracovní umístění.
- ❖ veřejně prospěšné práce – nové pracovní příležitosti vytvořené především pro obtížně umísitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání evidované na ÚP.
- ❖ rekvalifikace – změna dosavadní kvalifikace uchazeče získáním nových znalostí a dovedností umožňující jeho pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání. Úřady práce organizují rekvalifikaci v případech, kdy struktura poptávky trhu práce

neodpovídá struktuře nabídky a případná rekvalifikace umožňuje nové nebo další uplatnění ve vhodném zaměstnání.

- ❖ příspěvek na vytváření absolventských a praktikantských míst –zaměstnavateli, který vytvoří místo pro odbornou praxi absolventů škol (středních i vysokých) či pro získání kvalifikace mladistvého evidovaného úřadem práce, může úřad hradit po dobu až jednoho roku plně nebo částečně mzdové náklady spojené se zaměstnáváním absolventa či mladistvého.
- ❖ zřizování chráněných dílen a chráněných pracovišť pro občany se ZPS a poskytování prostředků na jejich provoz .
- ❖ dotace na zkrácenou pracovní dobu – v případě, že podnik přechází na nový perspektivní program, může úřad práce, s cílem předejít zbytečnému dočasnému propouštění pracovníků, na přechodnou dobu částečně dotovat mzdové náklady těch zaměstnanců, kterých se realizace přechodu dotkne.

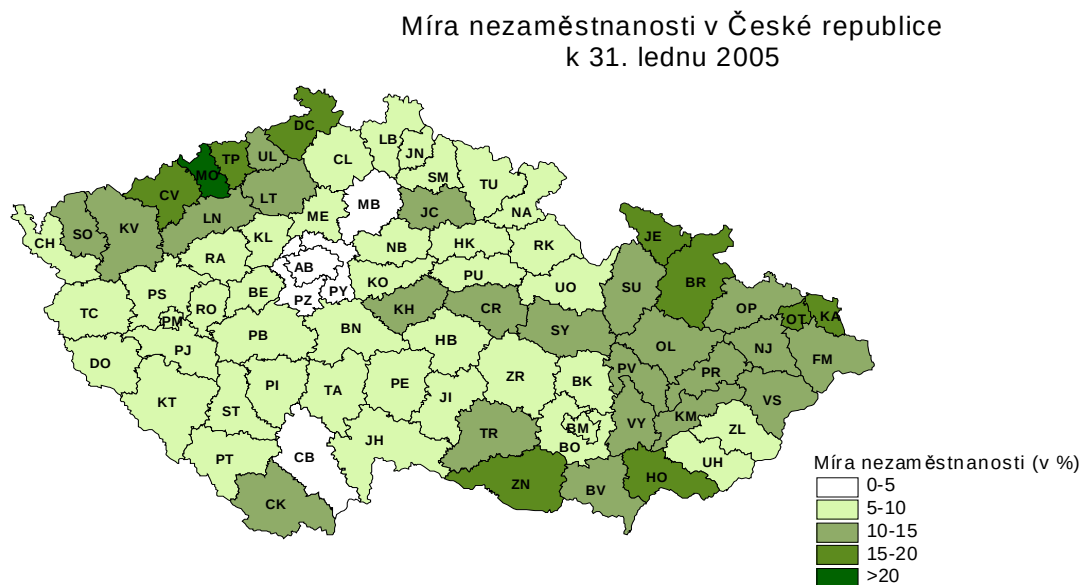
[13]

Státní správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti v České republice vykonávají Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a úřady práce (ÚP). ÚP jsou územním orgánem státní správy s právní subjektivitou, jejíž nadřízeným orgánem je MPSV - Správa služeb zaměstnanosti (SSZ MPSV).

ÚP mají tyto funkce:

- ❖ sledují a hodnotí stav na trhu práce, zpracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém územním obvodu, přijímají opatření k ovlivnění nabídky a poptávky;
- ❖ informují občany o možnostech získání zaměstnání, odborné přípravy a rekvalifikace, informují zaměstnavatele o volných zdrojích pracovních sil;
- ❖ zprostředkovávají vhodné zaměstnání uchazečům a zájemcům o zaměstnání;
- ❖ poskytují občanům poradenské služby spojené s hledáním zaměstnání, volbou povolání, odbornou výchovou a rekvalifikací;

- ❖ vedou evidenci uchazečů, příp. zájemců o zaměstnání, evidenci volných pracovních míst, evidenci pracovních povolení vydaných cizincům nebo osobám bez státní příslušnosti;
- ❖ rozhodují o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání, o přiznání, odejmutí, zastavení nebo vrácení hmotného zabezpečení;
- ❖ organizují, zabezpečují a usměrňují rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání;
- ❖ hmotně podporují vytváření nových pracovních míst, podporují vytváření a provoz chráněných pracovních míst a chráněných pracovních dílen pro občany se zdravotním postižením;
- ❖ vydávají a odnímají povolení k zaměstnávání osobám, které nejsou státními občany České republiky a občany Evropské unie ani jeho rodinnými příslušníky;
- ❖ spolupracují s institucemi ovlivňujícími trh práce se zaměstnavateli při přijetí uchazečů do zaměstnání, při umísťování uvolněných zaměstnanců v důsledku strukturálních změn, organizačních a racionalizačních opatření, s orgány sociálního zabezpečení, státní zdravotní správy a ostatními orgány státní správy;
- ❖ kontrolují dodržování závazných právních předpisů včetně mzdových předpisů, ukládají pokuty při zjištění jejich porušení, vyřizují stížnosti občanů;
- ❖ hospodaří s finančními prostředky určenými na zabezpečení státní politiky zaměstnanosti a provoz úřadů práce.



Obr. 1 - Míra nezaměstnanosti v ČR [<http://portal.mpsv.cz/sz>]

5.4.2 Státní politika zaměstnanosti zdravotně postižených osob

Stát usiluje o řešení problému vysoké míry nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením. Používá celou řadu nástrojů, zejména opatření aktivní politiky zaměstnanosti.

Uved'me si ty nejzákladnější:

- ❖ Dlouhodobě nezaměstnaná osoba se zdravotním postižením má možnost rekvalifikace. Nezaměstnaný člověk má možnost získat nové znalosti a zvýšit si kvalifikaci. Děje se tak zejména nabýváním základních znalostí v některém z perspektivních oborů. Pokud je rekvalifikace úspěšná, je odstraněna jedna překážka pro jeho zaměstnání, a to nedostatek znalostí. Zůstávají však ostatní překážky (dlouhodobá neúčast v pracovním procesu, ztráta pracovních návyků, nízké sebevědomí, nízká motivace, neschopnost a strach ucházet se o práci systematicky ve více firmách, strach a neschopnost nabídnout se a prosadit u výběrových řízení). Zůstávají překážky na straně firem – neochota a nezájem o osoby, které mají omezenou pracovní schopnost, nižší produktivitu práce, častější nemocnost a jsou v evidenci úřadu práce dlouhou dobu.

- ❖ Stát podporuje vznik chráněných dílen, chráněných pracovišť a chráněných míst. Tímto stát reaguje právě na potřebu odstranit překážky vyplývající z dlouhodobé nezaměstnanosti. Tyto se nejlépe odstraní právě trvalým zaměstnáním těchto osob. Nedostatky této podpory jsou dva. Především není těchto míst dostatek. Dále pak část z nich je zřízena a provozována neziskovými organizacemi jako sociální služba, jejímž cílem by měl být u většiny uživatelů návrat do zaměstnání u běžné firmy, na otevřený trh práce. Následně by se na tato místa přijímali noví nezaměstnaní. Tím by se pomohlo většímu počtu uživatelů. Toto se však neděje. Místa jsou obsazena a lidé z nich nepřecházejí do běžných firem.
- ❖ Další skupinou opatření jsou finanční zvýhodnění zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají osoby se ZPS nebo ZPS a TZP. Děje se tak v různých formách (např. daňové úlevy, finanční dotace). Na druhé straně je tu zákonná povinnost zaměstnávat tzv. povinný podíl osob se ZPS. Tyto opatření jsou významná, ale jejich činnost a projevuje bohužel pomalu.

[13]

5.5 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Otevřený trh práce je místem, kde se setkává poptávka s nabídkou. Lidé nabízejí svou pracovní sílu, své zkušenosti, znalosti. Firmy, podnikatelé zase poptávají a kupují pracovní sílu, zkušenosti a znalosti, které potřebují pro realizaci svého podnikání. V současné době je přebytek nabídky nad poptávkou. Jsou to tedy firmy a podnikatelé, kteří si zaměstnance vybírají. Přesto, že jde o trh specifický, i zde fungují tržní principy a firmy hledají co nejlepší poměr cena/užitek. Pokud věci poněkud zobecníme, tak můžeme říci, že osoby se zdravotním postižením mají častěji než osoby zdravé, sníženou produktivitu práce, pramenící se zdravotního omezení. Mají vyšší počet absencí v práci z důvodu nemoci nebo návštěvy lékaře. Mají větší právní ochranu. Zdravotní omezení častěji vyžaduje zvláštní ohledy ze strany zaměstnavatele (úprava pracovní náplně, pracoviště, kratší pracovní doba apod.). Zaměstnavatelé často dávají přednost uchazečům bez zdravotního omezení.

Někteří zaměstnavatelé se rozhodli nezaměstnávat tuto skupinu nezaměstnaných obecně. „*Rómy a zdravotně postižené nezaměstnávám.*“ Panuje tu celá řada předsudků a neoprávněných obav, které vedou při výběrových řízeních k diskriminačnímu jednání. Zaměstnavatelé nemají přehled o výhodách při zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností, které poskytuje stát.

Právní úprava ČR - Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, § 21 rozeznává občany se změněnou pracovní schopností, kteří mají dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav, podstatně omezenou možnost pracovního uplatnění, popřípadě přípravy k pracovnímu uplatnění. Dále občany se změněnou pracovní schopností s těžším zdravotním postižením, kteří mají mimořádně omezenou možnost pracovního uplatnění, včetně přípravy na povolání a mohou se uplatit jen ve zcela úzkém kruhu zaměstnání, popřípadě jen za mimořádně upravených pracovních podmínek.

Z hlediska úprav v legislativě, které mají vliv na zaměstnávání občanů se ZPS, došlo k následujícím změnám. Dnem 1. října 1999 nabyl účinnosti zákon č. 167/1999 Sb., kterým se změnil zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti. S účinností od 1. 1. 2002 došlo k dalším změnám v právní úpravě zaměstnávání občanů se ZPS. Zákon o zaměstnanosti byl novelizován zákonem č. 474/2001 Sb., který upravil povinnost zaměstnavatelů zaměstnávat občany se ZPS a změnil výši stanoveného povinného podílu na celkovém počtu zaměstnanců. Zařazením nového §24a do zákona o zaměstnanosti umožnil také poskytovat zaměstnavatelům, převážně zaměstnávajícím občany se ZPS, příspěvek na částečnou úhradu zvýšených nákladů, souvisejících se zaměstnáváním občanů se ZPS.

Zaměstnavatelům, zaměstnávajícím více než 25 zaměstnanců, je zákonem stanovena povinnost zaměstnávat občany se změněnou pracovní schopností ve výši povinného podílu zaměstnanců se ZPS na celkovém počtu svých zaměstnanců. Povinný podíl počtu občanů se ZPS na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele činí 4%.

Povinný podíl mohou zaměstnavatelé plnit přímým zaměstnáváním občanů se ZPS, zadáním práce nebo odběrem výrobků, prací nebo služeb od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají nejméně 50% občanů se ZPS. Plnit tuto povinnost mohou zaměstnavatelé i zaplacením odvodu do státního rozpočtu ve výši 1,5 násobku průměrné mzdy v národním hospodářství na každého pracovníka se ZPS. Rozvázat poměr s pracovníkem se změněnou pracovní schopností může zaměstnavatel pouze za předchozího souhlasu úřadu práce. Souhlas se nevyžaduje, jde-li o výpověď dávanou zaměstnanci staršímu 65 let nebo z důvodů uvedených v §46 odst. 1 písm. a), b) nebo f) zákoníku práce.

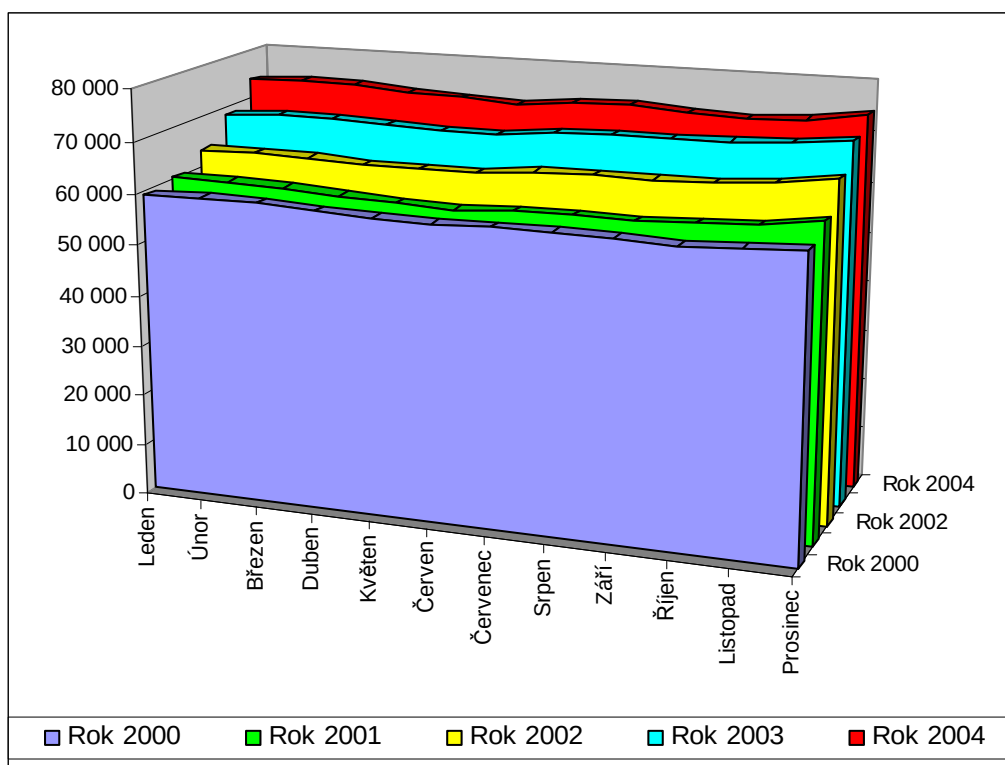
[12]

Bohužel dochází i přes veškerá opatření ze strany státu k trvalému nárůstu počtu nezaměstnaných osob se ZPS. V následujících tabulkách a grafech se můžeme podívat a porovnat růst v rámci celé ČR, ve Zlínském kraji, a také na území okresu Vsetín. Je vidět, že k postupnému nárůstu nezaměstnaných osob se ZPS dochází na všech třech úrovních.

**Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS
za období let 2000-2004 na území celé České republiky**

	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004
Leden	59 033	60 198	63 407	68 597	73 813
Únor	59 331	60 135	63 657	69 022	74 144
Březen	59 292	59 761	63 442	69 245	74 275
Duben	58 589	59 085	62 836	68 527	73 341
Květen	58 214	58 602	62 748	68 156	72 871
Červen	57 845	58 146	62 895	68 236	72 313
Červenec	58 370	58 776	63 883	69 218	73 258
Srpen	58 416	59 004	64 301	69 829	73 587
Září	58 125	58 786	64 130	69 754	72 882
Říjen	57 810	59 317	64 429	69 907	72 323
Listopad	58 266	59 841	65 160	70 417	72 877
Prosinec	59 025	61 518	66 907	71 806	74 689

Tab. 1- Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS v ČR [<http://upvsetin.ion.cz>]

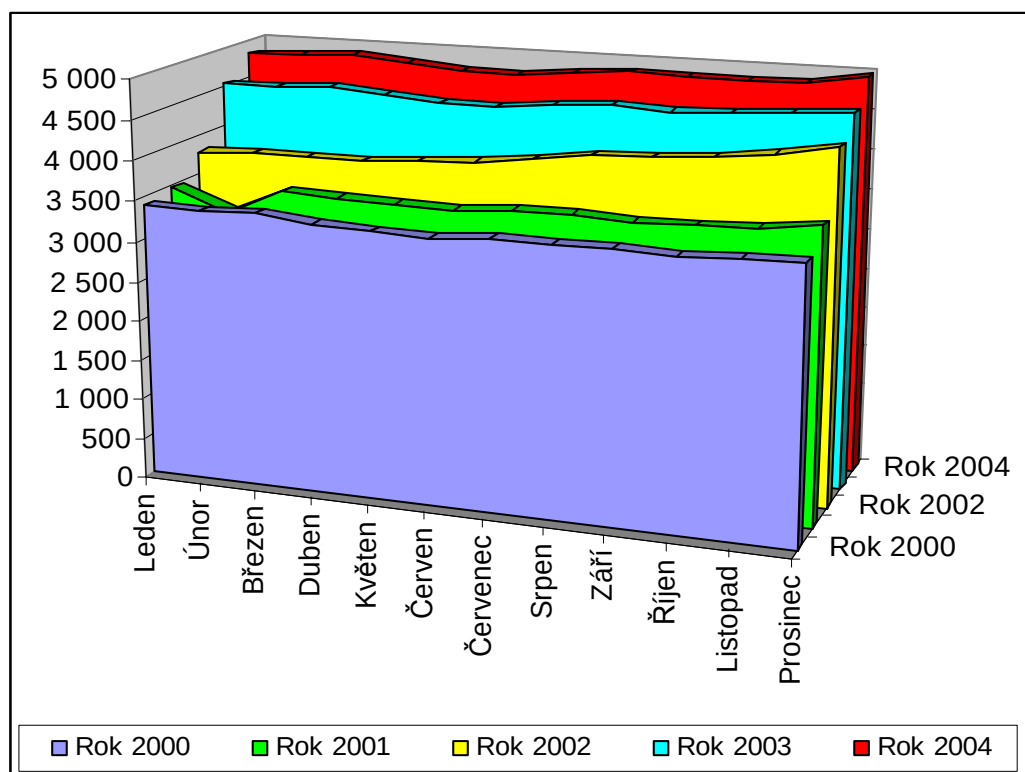


Graf 1 - Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS v ČR [<http://upvsetin.ion.cz>]

**Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS
za období let 2000-2004 na území Zlínského kraje**

	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004
Leden	3 405	3 484	3 783	4 539	4 812
Únor	3 387	3 222	3 818	4 553	4 852
Březen	3 428	3 537	3 828	4 577	4 880
Duben	3 348	3 513	3 819	4 518	4 826
Květen	3 322	3 494	3 879	4 472	4 764
Červen	3 295	3 479	3 919	4 471	4 749
Červenec	3 352	3 540	4 004	4 547	4 827
Srpen	3 354	3 538	4 100	4 575	4 875
Září	3 372	3 502	4 141	4 547	4 860
Říjen	3 328	3 527	4 188	4 573	4 859
Listopad	3 374	3 546	4 270	4 621	4 879
Prosinec	3 383	3 647	4 407	4 684	4 981

Tab. 2 - Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území Zlínského kraje
[<http://upvsetin.ion.cz>]

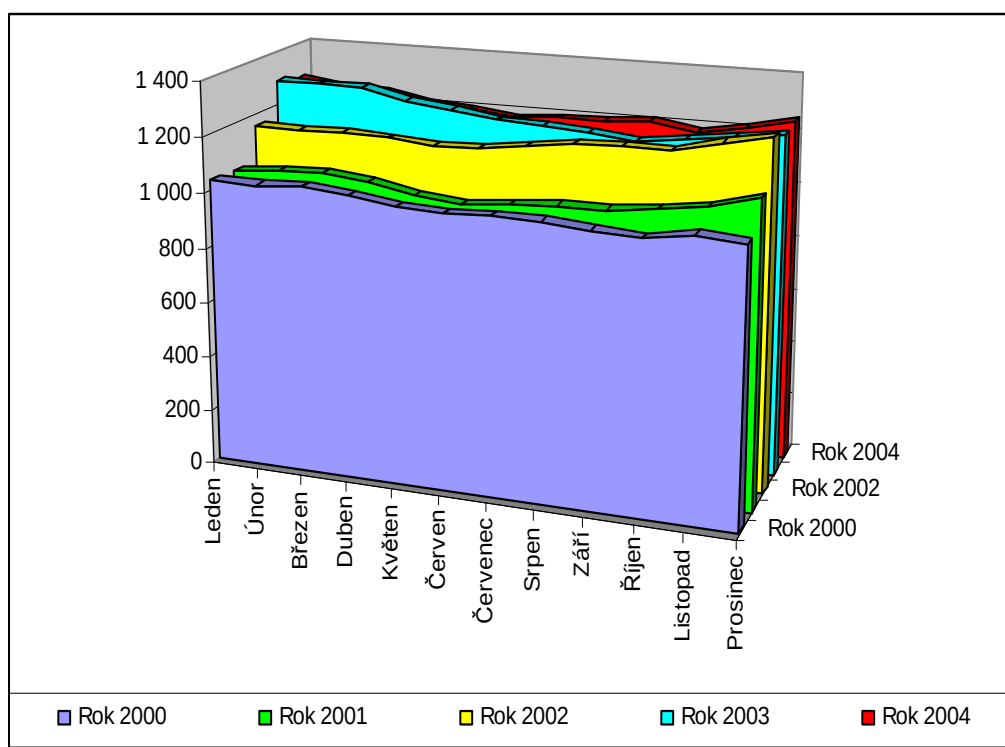


Graf 2 - Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území Zlínského kraje
[<http://upvsetin.ion.cz>]

**Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS
za období let 2000-2004 na území bývalého okresu Vsetín**

	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004
Leden	1 041	1 029	1 158	1 290	1 266
Únor	1 033	1 042	1 156	1 291	1 248
Březen	1 045	1 049	1 160	1 289	1 240
Duben	1 025	1 033	1 153	1 252	1 212
Květen	1 005	1 003	1 135	1 231	1 200
Červen	996	987	1 144	1 209	1 180
Červenec	1 007	1 003	1 168	1 199	1 194
Srpen	1 003	1 013	1 188	1 192	1 197
Září	989	1 013	1 196	1 175	1 205
Říjen	980	1 031	1 190	1 195	1 182
Listopad	1 006	1 055	1 235	1 215	1 209
Prosinec	995	1 103	1 271	1 235	1 248

Tab. 3 - Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území bývalého
okresu Vsetín [<http://upvsetin.ion.cz>]



Graf 3 - Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území bývalého
okresu Vsetín [<http://upvsetin.ion.cz>]

5.6 Pomoc úřadů práce občanům se zdravotním postižením při hledání zaměstnání a přípravě pro pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání

Úřady práce zabezpečují pracovní rehabilitace občanů se změněnou pracovní schopností. Spolupracují přitom se zdravotnickými zařízeními provádějícími léčebnou rehabilitaci, orgány sociálního zabezpečení a školství, zaměstnavateli, odborovými orgány, občanskými sdruženími, charitativními sdruženími, církvemi, náboženskými společnostmi, okresními úřady a obcemi.

Poradenská služba úřadů práce zahrnuje vedle řešení psychických sociálních problémů občanů se změněnou pracovní schopností především pracovně profesní poradenství pro volbu povolání. Rozvíjí se součinnost úřadů práce se specializovanými zdravotními zařízeními, která komplexně vyšetří občana a posoudí jeho zbytkový pracovní potenciál pro jeho vhodné uplatnění na trhu práce.

Uchazeči o zaměstnání, který je občanem se změněnou pracovní schopností, poskytuje úřad práce při přípravě k práci prováděné v rámci pracovní rehabilitace bezplatně nutné školní potřeby a učebnice, pracovní pomůcky a ochranné pracovní prostředky. Dále mu může poskytovat i náhradu dalších výdajů jako je stravné, výdaje za ubytování a některé další nezbytné výdaje (§4 vyhlášky MPSV ČR č. 115/1992 Sb., ve znění vyhlášky č. 232/1997 Sb.).

5.7 Chráněná dílna a chráněné pracoviště

Poskytování příspěvku na zřízení nebo provoz chráněné dílny či pracoviště upravuje vyhláška MPSV ČR č. 115/1992 Sb., ve znění vyhlášky č. 232/1997 Sb. Chráněné dílny a chráněná pracoviště jsou pracoviště, v nichž pracuje nejméně 60% osob se změněnou pracovní schopností. Chráněným pracovištěm je rovněž pracoviště, zřízené v domácnosti občana se změněnou pracovní schopností (Přílohy P XIV, P XV).

Úřad práce může zaměstnavateli poskytnout na zřízení pracovního místa pro občana se ZPS v chráněné dílně nebo na chráněném pracovišti příspěvek max. ve výši 100.000,- Kč na jedno pracovní místo. Pracovní místo musí zaměstnavatel vytvořit na základě písemné dohody uzavřené s úřadem práce zpravidla nejméně na dobu dvou let od poskytnutí příspěvku. Na příspěvek není právní nárok. Mimo to může ÚP poskytnout příspěvek na provoz chráněných dílen a chráněných pracovišť k částečné úhradě provozních nákladů do výše 40.000,- Kč ročně na jednoho občana se změněnou pracovní schopností. Úřad práce může poskytnout příspěvek na vybavení pracovními prostředky též uchazeči o zaměstnání, který je občanem se změněnou pracovní schopností a bude samostatně výdělečně činný, nejvýše však v částce 100.000,- Kč.

[5]

5.7.1 Chráněné pracovní místo

Chráněné pracovní místo (CHPM) je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce. Může se jednat i o CHPM v domácnosti osob se zdravotním postižením. Chráněné pracovní místo musí být provozováno po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě s úřadem práce. Na vytvoření chráněného pracovního místa může poskytnout úřad práce zaměstnavateli příspěvek.

[11]

Úřad práce může uzavřít dohodu o poskytnutí příspěvku na vytvoření chráněného pracovního místa i s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost. Pro poskytnutí tohoto příspěvku platí podmínky jako pro CHPM vytvořené zaměstnavatelem s tím, že vrácení příspěvku nelze požadovat, pokud tato osoba přestane vykonávat samostatnou výdělečnou činnost ze zdravotních důvodů, nebo v případě jejího úmrtí.

Příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením může činit maximálně osminásobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně dvanáctinásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku. Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s úřadem práce 10 a více chráněných pracovních míst, může příspěvek na vytvoření jednoho chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně 10-ti násobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně 14-ti násobek výše uvedené průměrné mzdy. Příspěvek se poskytuje za podmínky, že zaměstnavatel nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, s výjimkou případů, kdy bylo povoleno splácení ve splátkách a není v prodlení se splácením splátek.

[11]

5.7.2 Chráněná pracovní dílna

Chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele, vymezené na základě dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60 % těchto zaměstnanců. Chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě. Na vytvoření CHPD poskytuje úřad práce zaměstnavateli příspěvek.

[11]

Příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny může maximálně činit osminásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku na každé pracovní místo v chráněné pracovní dílně vytvořené pro osobu se zdravotním postižením a dvanáctinásobek této mzdy na pracovní místo pro osobu s těžším zdravotním postižením. Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s úřadem práce 10 a více pracovních míst v chráněné pracovní dílně, může příspěvek na vytvoření jednoho pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně 10-ti násobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně 14-ti násobek výše uvedené průměrné mzdy.

[11]

5.7.3 Příspěvek na provoz chráněné pracovní dílny a chráněného pracovního místa

a) Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů CHPM

Úřad práce může na základě písemné dohody se zaměstnavatelem nebo s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, poskytnout i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo obsazené osobou se zdravotním postižením; roční výše příspěvku může činit maximálně trojnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku.

b) Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů CHPD

Úřad práce může na základě dohody se zaměstnavatelem poskytnout zaměstnavateli i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny. Výše tohoto příspěvku může činit maximálně čtyřnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku na jednoho zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, a maximálně šestinásobek výše uvedené průměrné mzdy na jednoho zaměstnance, který je osobou s těžším zdravotním postižením. Pro zjištění počtu zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním

postižením a osobami s těžším zdravotním postižením, je rozhodný jejich průměrný roční přepočtený počet.

[11]

Druhy provozních nákladů CHPM a CHPD, na které lze zaměstnavateli poskytnout příspěvek:

1. nájemné a služby s ním spojené
2. náklady spojené s povinnými revizemi a náklady na pojištění objektu, ve kterém je provozováno chráněné pracovní místo nebo chráněná pracovní dílna, pokud je tento objekt ve vlastnictví zaměstnavatele
3. náklady na palivo a energie
4. vodné, stočné, a náklady na odvoz a likvidaci odpadu
5. náklady na dopravu do zaměstnání a zpět zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením
6. náklady na dopravu materiálu a hotových výrobků
7. náklady provozních zaměstnanců, na které není poskytován příspěvek podle §78 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti
8. náklady na opravu a údržbu objektu, ve kterém je provozováno CHPM nebo CHPD, pokud tento objekt je ve vlastnictví zaměstnavatele a náklady souvisí s provozováním CHPM nebo CHPD
9. náklady na opravu a údržbu zařízení CHPM nebo CHPD, pokud je toto zařízení ve vlastnictví zaměstnavatele.

[12]

Pokud součástí nákladů je i daň z přidané hodnoty a zaměstnavatel není plátcem této daně, považuje se daň z přidané hodnoty za provozní náklad chráněného pracovního místa nebo chráněné pracovní dílny.

5.8 Možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu

Česká republika se stala 1. 5. 2004 členem Evropské unie, což nám umožňuje využít finance ze strukturálních fondů, které jsou určeny na snižování rozdílů v úrovni rozvoje jednotlivých členských zemí EU.

V našem kraji je možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Úřadu práce ve Zlíně, a to v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a jeho čtyř „opatření“. Tato opatření všeobecně slouží ke snížení nezaměstnanosti, k rozvoji lidských zdrojů a zároveň k podpoře podnikatelů.

[14]

- ❖ Opatření 1.1 – Posílení aktivní politiky zaměstnanosti při zaměstnávání uchazečů a zájemců o zaměstnání
- ❖ Opatření 2.1 – Integrace specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociální exkluzí
- ❖ Opatření 3.1 – Rovné příležitosti pro ženy a muže na trhu práce
- ❖ Opatření 4.1 – Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti.

[14]

Finanční prostředky z ESF budou čerpány 2 způsoby:

1. Grantová schémata

Podstatou grantových projektů je, že celý projekt zpracuje organizace (zisková či nezisková), a poté předloží na úřad práce, kde hodnotící a výběrová komise bude z těchto projektů vybírat. Grantová schémata dávají prostor pro nové nápady a budou realizována u všech 4 opatření. U jednotlivých opatření lze financovat tvorbu nových pracovních míst, školení nejen uchazečů o zaměstnání, ale i zaměstnanců firem atd.

2. Tendry

Tendry jsou projekty, které vytváří úřad práce, a pro které bude poté hledat nejvhodnější dodavatele formou vyhlášení veřejné zakázky. V projektu budou přesně definovány cílové skupiny, činnosti a cíle, které dodavatel musí být schopen zajistit.

[14]

V rámci opatření 1.1 se budou realizovat 3 tendry v rámci celého kraje:

❖ Labour Pool = pracovní sdružení

Tento je určen pro osoby do 25 let, které nemají praxi delší než jeden rok. Pro tyto osoby je připraven projekt, který se skládá ze dvou částí:

1. Teoretická část – neprofesní školení (motivace, komunikace,...), rozšíření znalostí cizích jazyků, práce na PC a další aktivity, které jim usnadní cestu na trh práce (psaní životopisu, nácvik výběrových pohovorů, orientace na internetu, pracovně právní legislativa,...)
2. Praktická část – dodavatel zajistí úspěšným absolventům teoretické části praxi v klientských firmách, kde tyto osoby budou pracovat po dobu 12 měsíců. Jejich mzda bude z větší části hrazena z prostředků Evropského sociálního fondu. Pro zaměstnavatele budou účastníci znamenat ekonomicky výhodnou pracovní sílu.

[14]

❖ Najdi si práci

Program je určen pro krátkodobě nezaměstnané (max. do 12 měsíců v evidenci, pro zájemce a osoby ohrožené nezaměstnaností. Během 6 týdnů dodavatel poskytne neprofesní školení (motivační kurz, pracovní diagnostika,...) kurz základy práce na PC, rady, kde a jak hledat práci atd. Cílem je, aby 70% absolventů našlo zaměstnání.

❖ **Návrat do práce**

Program je zaměřen na pomoc osobám, které jsou dlouhodobě nezaměstnané. Jeho délka bude přibližně 12 měsíců. Účastníci budou mít k dispozici vlastního poradce, projdou neprofesním školením, absolvují kurz základy práce na PC. Budou mít příležitost vyzkoušet si různé druhy zaměstnání a vybrat si profesi, na kterou se poté zaměří. Součástí programu bude tedy i rekvalifikace a poskytnutí praxe.

[14]

V rámci opatření 2.1 se bude realizovat 1 tendr:

❖ **Příprava na práci .**

Program poskytne komplexní pomoc osobám sociálně vyloučeným nebo osobám, kterým sociální vyloučení hrozí. První část programu bude téměř shodná jako u programu Návrat do práce (poradce, neprofesní školení), školení budou jednodušší a budou prováděna v menších skupinách. Program bude trvat přibližně 3 měsíce a jeho cílem je především změnit postoj této skupiny osob k práci a vyškolit skupinu tak, aby účastníci mohli přejít na jiný program a pokračovat tak v hledání vhodného zaměstnání.

[14]

5.9 Co je to náhradní plnění ?

Odběrem služeb od firmy poskytující „náhradní plnění“ mohou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci plnit svou povinnost, dle ustanovení § 24 odst. 3b, č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti.

Firma poskytující „náhradní plnění“ je schopna vyřešit a zajistit v rámci svých služeb povinnost zaměstnavatelů zaměstnávat občany s ZPS (tzv. povinný podíl).

5.9.1 Řešení povinnosti zaměstnavatele zaměstnávat občany se ZPS (tzv. povinný podíl)

§ 24 (2)

Zaměstnavatel je povinen zaměstnávat občany se změněnou pracovní schopností ve výši povinného podílu občanů se změněnou pracovní schopností na celkovém počtu svých zaměstnanců (dále jen „povinný podíl“). Povinný podíl u zaměstnavatele s více než 25 zaměstnanci činí 4%.

§ 24 (5)

Pro účely plnění povinného podílu podle odstavce 3 písm. b) se počet zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, které si zaměstnavatel započte do plnění povinného podílu, určí tak, že se vydělí celkový objem plateb bez daně z přidané hodnoty za výrobky nebo služby odebrané ve sledovaném kalendářním roce od zaměstnavatelského subjektu uvedeného v odstavci 3 písm. b), trojnásobkem průměrné mzdy zjištěné za první až třetí čtvrtletí sledovaného roku.

5.10 Příklad výpočtu odvodu do státního rozpočtu za pracovníky se ZPS (dle Zákoníku práce § 24)

Odvod do státního rozpočtu dle § 24

Za jednoho pracovníka činí 1,5 násobek průměrné mzdy = cca 23 000,- Kč ročně. Při odebrání služby od firmy zaměstnávající 50% občanů se ZPS, záleží na objemu plateb odebraných ve sledovaném kalendářním roce k započtení do plnění povinného podílu.

Příklad:

Odběr služby v objemu 57.600,- Kč měsíčně, tj. 691.200,- ročně, tj. jeden zaměstnanec ostrahy 24 hodin denně $691.200 : 46.200 = 15$. Je tedy možný odpočet na 15 pracovníků se ZPS.

Při uplatnění:

a) plného počtu pracovníků se ZPS, činí ušetřená částka pro firmu 345.000,- Kč ročně, při 8 760 hod. ročně firma ušetří na hodinové sazbě za ostrahu výrazných 39,40 Kč / hod.

b) odpočtu za 5 pracovníků se ZPS, činí ušetřená částka pro firmu 46.000,- Kč ročně, při 8 760 hod. ročně firma ušetří na hodinové sazbě za ostrahu výrazných 13,10 Kč /hod.

c) odpočtu za 2 pracovníky se ZPS, činí ušetřená částka pro firmu 46.000,- Kč ročně, při 8.760 hod ročně firma ušetří na hodinové sazbě za ostrahu 5,25 Kč / hod.

Z těchto příkladů je patrné, jak značné jsou úspory pro firmy, zvláště pak v nákladech, které jsou pro firmu velmi důležité (ostraha, úklid,...).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZŘÍZENÍ DALŠÍ CHRÁNĚNÉ DÍLNY VE VÝROBNÍM DRUŽSTVU IRISA

6.1 Historie chráněných dílen ve v. d. IRISA

6.1.1 Chráněné dílny ve v. d. IRISA

Prvotní myšlenka chráněných dílen v IRISA vznikla již v roce 2002. V listopadu roku 2002 začala prvotní jednání s Úřadem práce Vsetín. Díky pozitivnímu přístupu obou těchto zúčastněných stran byla první chráněná dílna úspěšně otevřena v únoru roku 2004. Zde bylo vytvořeno 5 míst pro zaměstnance se ZPS. V dubnu roku 2004 vzniká již druhá chráněná dílna pro dalších 8 zaměstnanců. V obou těchto dílnách pracuje 100% zaměstnanců se ZPS. Z důvodů zajištění dohodnutých termínů dodávek pro dodavatele práce byla první chráněná dílna později rozšířena o dalších 10 zaměstnanců. V současnosti je tedy v IRISA, v. d. zaměstnáno ve dvou chráněných dílnách celkem 23 osob se ZPS.

Veškerou práci pro tyto chráněné dílny zajišťuje firma Greiner Packaging, s. r. o. ze Slušovic. Tato firma se zabývá výrobou plastových výrobků všeho druhu. V kooperaci s v. d. IRISA pak dochází ke konečné kompletaci finálních výrobků.

Samotný proces zavedení chráněných dílen však nebyl zdaleka tak jednoduchý, jak se může na první pohled snad zdát. Byla to dlouhá a složitá cesta ...

Celý proces zavedení chráněných dílen se skládá z těchto základních částí:

- ❖ Prvotní rozhodnutí o zavedení chráněné dílny
- ❖ Zajištění práce pro provoz chráněné dílny
- ❖ Oslovení místního úřadu práce
- ❖ Zpracování projektu na zavedení chráněné dílny
- ❖ Schválení/neschválení projektu zavedení chráněné dílny
- ❖ Podpis projektu všemi zúčastněnými stranami

- ❖ Výběrové řízení na práce spojené s vybudováním chráněné dílny
- ❖ Výběrové řízení na zaměstnance do chráněných dílen
- ❖ Zahájení pracovní činnosti v chráněné dílně
- ❖ Kontrola vložených finančních prostředků místním úřadem práce

6.1.2 První chráněná dílna ve v. d. IRISA

Prvním krokem k otevření chráněné dílny bylo zpracování projektu na vytvoření chráněné dílny o 5ti pracovních místech. Projekt byl Úřadu práce ve Vsetíně předložen 26. 1. 2004.

Tento projekt má tyto základní části:

- ❖ Charakteristika žadatele (název, právní forma, statutární zástupce, adresa sídla, bankovní spojení, předmět činnosti, ...)
- ❖ Podnikatelský záměr (charakteristika zřizované chráněné dílny, počet zřizovaných pracovních míst, pracovní úvazek, předpokládaný datum zahájení provozu chráněné dílny, kalkulace předpokládaných nákladů spojených se zřízením chráněné dílny, charakteristika stávající a zřizované činnosti, ...)
- ❖ Přílohy k žádosti (výpis z OR, doklad o vlastnictví objektu, kde bude zřízena chráněná dílna, doklad o zřízení peněžního účtu, vyjádření OHS, potvrzení OSSZ o pohledávkách na pojistném sociálním zabezpečení,...)
- ❖ Čestné prohlášení

Po schválení tohoto projektu Úřadem práce ve Vsetíně došlo k dalšímu kroku, což bylo sepsání **Dohody o zřízení chráněné dílny** (pracoviště). Tato dohoda byla uzavřena mezi Úřadem práce ve Vsetíně a IRISOU, v. d. dne 26.1.2004 na dobu určitou, a to do 28. 2. 2006.

Předmětem této dohody bylo zřízení 5ti pracovních míst na pozici dělník pro kompletace a montáž zboží z plastů a papíru v závodu 3 – kartonáž, výrobního družstva IRISA. Dále

dohoda obsahovala závazek obsadit tato místa nejpozději do 29. 2. 2004 a zachovat je minimálně po dobu 2 let. Tato místa musela být obsazena občany se ZPS, přednostně uchazeči o zaměstnání vedenými v evidenci Úřadu práce ve Vsetíně.

Na základě této Dohody o zřízení chráněné dílny podalo v. d. IRISA ***Žádost zaměstnavatele o poskytnutí příspěvku na zřízení pracovních míst pro občany se změněnou pracovní schopností v chráněné dílně*** (Příloha P V), na jejímž základě byla prostřednictvím Úřadu práce ve Vsetíně poskytnuta pro IRISU, v.d. dotace ze státního rozpočtu ve výši 500.000,- Kč na úhradu nákladů spojených se zřízením 5ti pracovních míst pro občany se ZPS v chráněné dílně. Podkladem pro tuto dotaci byla samozřejmě kalkulace předpokládaných nákladů spojených se zřízením chráněné dílny. Celková částka těchto nákladů činila dle předběžné kalkulace 624.000,- Kč. Veškeré náklady nad výši poskytnuté dotace si hradilo v. d. IRISA z vlastních prostředků.

Dále si v.d. IRISA zažádalo o příspěvek na provoz chráněné dílny. ***Žádost zaměstnavatele o poskytnutí příspěvku na provoz chráněné dílny – pracoviště*** byla podána dne 21. 2. 2004, na jejímž základě byla dne 2. 3. 2004 poskytnuta Úřadem práce ve Vsetíně částka 150.000,- Kč. Tato částka představuje roční dotaci ve výši 30.000,- Kč na jednoho zaměstnance chráněné dílny.

Tato částka slouží k částečnému pokrytí provozních nákladů chráněného pracoviště, a to pouze v období od 1. 1. 2004 do 31. 12. 2004. Úspěšný provoz v první chráněné dílně byl zahájen dne 16. 2. 2004. Od zahájení provozu chráněné dílny již několikrát došlo ke kontrole ze strany Úřadu práce ve Vsetíně ohledně plnění podmínek sjednaných v Dohodě o zřízení chráněné dílny a nakládání s poskytnutými finančními prostředky. Úřad práce ve Vsetíně konstatoval úspěšný provoz této chráněné dílny a nezjistil žádné porušení výše zmiňované dohody.

6.1.3 Rozšíření první chráněné dílny

Z důvodů stálého nárůstu zakázek ze strany dodavatele práce pro chráněnou dílnu a zajištění dohodnuté kvality a dodacích termínů kompletovaných výrobků byla první chráněná dílna dne 30. 9. 2004 rozšířena o dalších 10 pracovních míst, tedy na celkových 15 pracovních míst. Byl opět sepsán a následně také schválen projekt na zaměstnání 10 osob se ZPS, a to 8 montážních dělníků, 1 skladník – manipulační dělník a 1 kontrolor řízení jakosti.

Na základě žádosti ze dne 24. 9. 2004 o poskytnutí příspěvku na zřízení těchto nových 10 pracovních míst pro občany se ZPS bylo v. d. IRISA poskytnuto 1.000.000,- Kč na zřízení těchto nových pracovních míst v rámci rozšíření první chráněné dílny. Následně na základě žádosti ze dne 27. 12. 2004 byla poskytnuta v. d. IRISA částka 600.000,- Kč na rok 2005 na částečné pokrytí provozních nákladů chráněné dílny, tj. 40.000,-Kč, na jednoho zaměstnance se ZPS. Celkově tedy na všech 15 zaměstnanců této první chráněné dílny.

6.1.4 Druhá chráněná dílna ve v. d. IRISA

Po úspěšném zahájení provozu v první chráněné dílně a z důvodu stále větších zakázek od dodavatele se vedení družstva rozhodlo otevřít druhou chráněnou dílnu. V této chráněné dílně by se opět prováděla kompletace a montáž zboží. Opět se postupovalo jako při otvírání první chráněné dílny. Byl zpracován projekt, tentokrát již na 8 pracovních míst. Na tuto chráněnou dílnu bylo kalkulováno s celkovými náklady ve výši 808.000,- Kč a předpokládaný datum zahájení provozu této chráněné dílny byl stanoven na 19. dubna 2004.

Na základě žádosti zaměstnavatele o poskytnutí příspěvku na zřízení pracovních míst pro občany se změněnou pracovní schopností v chráněné dílně podané dne 25. 3. 2004 byla opět výrobnímu družstvu IRISA poskytnuta prostřednictvím Úřadu práce ve Vsetíně dotace ze státního rozpočtu na zřízení chráněné dílny v celkové výši 720.000,- Kč.

Součástí dohody o zřízení této druhé chráněné dílny byl opět závazek v. d. IRISA zaměstnat ode dne podpisu dohody, tj. od 1. 4. 2004, nejpozději do 30. 4. 2004 a zachovat je minimálně po dobu dvou let.

Dále bylo požádáno o příspěvek na pokrytí částečných nákladů na provoz druhé chráněné dílny dne 19. 4. 2004 a sepsána dohoda o poskytnutí příspěvku k částečné úhradě provozních nákladů chráněného pracoviště dne 26. 4. 2004. Na základě této žádosti a výše zmíněné dohody byla Úřadem práce ve Vsetíně poskytnuta pro v. d. IRISA částka na provoz v celkové výši 160.000,- Kč, a to na II. – IV. čtvrtletí roku 2004. Příspěvek byl poskytnut na 8 osob se ZPS, zaměstnanců této chráněné dílny, v částce 20.000,- Kč na jednoho tohoto zaměstnance se ZPS.

Dne 27. 12. 2004 bylo požádáno o dotaci na provoz druhé chráněné dílny na rok 2005. Pro tento rok byla pro v. d. IRISA poskytnuta částka na částečnou úhradu provozních nákladů v celkové výši 320.000,- Kč, tzn. 40.000,- Kč na jednoho zaměstnaného občana chráněné dílny se ZPS (Přílohy P XVI, P XVII).

6.2 Budoucnost aneb další chráněná dílna

Po předchozím úspěšném zavedení a provozu obou chráněných dílen vedení družstva zvažuje otevření další, v pořadí již třetí, chráněné dílny. Základem pro otevření nové chráněné dílny je však nalezení dalšího dodavatele kompletačních prací. Družstvo si nemůže dovolit riskovat a spoléhat se jen na prozatím pravidelné dodávky firmy Greiner Packaging, s. r. o..

Pro otevření další chráněné dílny a vytvoření dalších pracovních příležitostí pro občany se ZPS se musí v. d. IRISA pokusit navázat obchodní spolupráci s další firmou, která jí přislíbí

časově delší spolupráci ve formě pravidelných dodávek práce vhodné pro zaměstnance chráněných dílen.

Po dlouhém hledání vhodného dodavatele se vedení v. d. IRISA pokusilo najít vhodného dodavatele práce pro svou novou chráněnou dílnu, čímž je podmíněn její samotný vznik. Vedení družstva si však zatím nepřeje, aby jméno této firmy bylo zveřejněno, protože veškerá jednání jsou zatím ještě otevřena. Abych respektovala přání vedení družstva, budu nadále tohoto nového dodavatele označovat jako podnik XYZ, s. r. o.

Můžu snad jen prozradit, že se jedná o českého zástupce mezinárodního koncernu s dlouholetou tradicí podnikání v ČR. Tato firma přislíbila již v. d. IRISA kooperaci ve formě dodávek práce pro chráněné dílny a vše se již jen doladuje a smluvně ošetřuje. Podstatou dodávané práce je opět kompletace jednoduchých komponentů, což plně vyhovuje náplni práce v chráněných dílnách.

Jak už jsem se zmínila dříve, má celý proces zavedení chráněných dílen několik základních částí. IRISA, v. d. již má úspěšně za sebou první dva kroky – což je samotné rozhodnutí o zavedení nové chráněné dílny a zajištění pravidelných dodávek práce pro tuto chráněnou dílnu. Dalším krokem tedy bude oslovení místního úřadu práce a napsání projektu na zavedení nové chráněné dílny.

6.3 Charakteristika projektu na další chráněnou dílnu výrobního družstva IRISA

6.3.1 Projekt na třetí chráněnou dílnu ve v. d. IRISA

Jelikož počet nezaměstnaných občanů se ZPS evidovaných na Úřadě práce ve Vsetíně každoročně narůstá (viz. graf č. 3), je přístup tohoto úřadu práce k založení další chráněné dílny, která by dala možnost práce dalším dlouhodobě nezaměstnaným občanům se ZPS, ve skrze kladný. Proto se úřad práce snaží všemi možnými dostupnými prostředky podpořit každého, kdo je ochoten chráněnou dílnu zřídit a pomoci tak občanům se ZPS uplatnit se

na trhu práce. V našem okrese totiž není mnoho podniků a organizací, které by byly ochotny se problematikou zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností zabývat.

Aby mohl být projekt na novou chráněnou dílnu schválen bez výhrad musí mít několik základních náležitostí včetně příloh a samozřejmě také předepsanou formální úpravu. Jak má takový projekt vypadat je patrné z následující žádosti o poskytnutí příspěvku na zřízení chráněné dílny, jejíž součástí je také samotný podnikatelský záměr firmy.

6.3.2 Srovnání současného a plánovaného stavu chráněných dílen

K odůvodnění projektu a ke srovnání současného a plánovaného stavu jsem využila přístupu SPIN, jenž je jednoduchou a účinnou technikou strukturování obhajoby.

- ❖ **S - situace.** Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do tohoto postavení dostali?
- ❖ **P - problém.** Jaký problém tato situace představuje?
- ❖ **I - implikace** (dopady, důsledky). Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému? Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?
- ❖ **N - nutnost.** Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?

Situace – jak jsem se již zmínila dříve, je hlavním cílem výrobního družstva IRISA pro nejbližší období 2005-2007 i nadále vytváření pracovních míst pro zdravotně postižené spoluobčany. Dále si výrobní družstvo IRISA klade za cíl i nadále udržet minimálně 50% podíl zaměstnanosti osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců.

Problém – v našem okrese neustále narůstá počet občanů, kteří mají z různých zdravotních důvodů statut zaměstnance se změněnou pracovní schopností. Jelikož je stále velký nedostatek pracovních možností pro tyto naše spoluobčany, chápe v. d. IRISA tento problém jako výzvu pro vybudování chráněných dílen.

Implikace – tímto způsobem může pomoci nejen těmto zdravotně znevýhodněným lidem zařadit se opět důstojně do pracovního procesu, snížit celkový počet nezaměstnaných občanů se ZPS evidovaných na místním úřadě práce, ale zároveň zvýší svoji konkurenceschopnost na trhu díky dobrému image firmy a také díky získání nových zakázek v rámci náhradního plnění firem, které osoby se ZPS nezaměstnávají.

Nutnost – díky získání nového dodavatele kompletačních prací pro další chráněnou dílnu je nutné její zřízení v co nejkratším čase, aby se tak plnily termíny dodávek zkompletovaného zboží zpět dodavateli. Díky získání dalšího dodavatele nemusí v. d. IRISA již řešit, co by dělali v případě výpadku dodávek práce od prvního dodavatele.

6.3.3 Činnosti nutné k realizaci třetí chráněné dílny

Analýza nositelů oprávněných zájmů

Prvním krokem při plánování projektu na třetí chráněnou dílnu ve výrobním družstvu IRISA bude určení nositelů oprávněného zájmu, jenž jsou všichni ti, kteří jsou ovlivněni snahou plánovaný projekt realizovat.

Konkrétně se jedná o následující subjekty:

1. **Zákazníci:** tento projekt ovlivňuje samozřejmě do jisté míry i konečného zákazníka, což v našem případě jsou například: Mlékárna Kunín, a. s., Madeta, a. s., Hamé, a. s. Babice, OLMA, a. s., Mlékárna Polná, s. r. o., Xerox CZ, s. r. o., Lego Trading, s. r. o., Robert Bosch GmbH, STIHL AG, Nestlé a.s., a jiné další významné firmy.
2. **Dodavatelé:** jedná se o dva konkrétní dodavatele kompletačních zakázek pro chráněné dílny, a to již zmiňovaný Greiner Packaging, s. r. o. ze Slušovic a fiktivní firmu XYZ, s. r. o., na základě jejichž zakázek se bude zřizovat již třetí chráněná dílna ve v. d. IRISA.

3. **Vedení firmy:** vedení družstva v čele s představenstvem se plně ztotožňuje se sociální politikou družstva a podporuje veškeré záměry spojené se zakládáním nových chráněných firem a míst pro zdravotně postižené občany.
4. **Vedoucí projektu:** jde o osobu odpovědnou za sestavení celého projektového týmu, která řídí a koordinuje činnost všech členů týmu, vede veškerá jednání jak s vedením firmy, tak i s ostatními zúčastněnými subjekty projektu. Poskytuje veškeré informace o průběhu projektu. Pro tento projekt byl jako vedoucí stanoven pan Vlastimil Juříčka, který se problematikou chráněných dílen zabývá již delší dobu.
5. **Projektový tým:** členové projektového týmu se aktivně podílejí na veškerých činnostech projektu, řídí a koordinují jednotlivé pracovníky v rámci projektu. Pro tento projekt byl stanoven tým v následujícím složení: Vlastimil Juříčka – vedoucí skladu MTZ závodu 3, Ivan Abdul – vedoucí závodu 3 a předseda představenstva, Jiří Kubíček – ekonom závodu 3, Ing. Robert Smažil – ředitel v. d. IRISA.
6. **Ekonomický útvar:** provádí ekonomické analýzy, finanční plánování a vyhodnocování jednotlivých činností spojených s celým projektem.
7. **Konkurence:** za konkurenty v tomto případě můžeme považovat všechny chráněné dílny zabývající nekompletačními pracemi ve Zlínském kraji, které by mohly zakázky na kompletační práce v případě neplnění ze strany v. d. IRISA získat.
8. **Úřad práce:** v tomto případě úřad práce vystupuje jako jeden z partnerů celého projektu. V rámci své sociální politiky rozděljuje dotace ze SR mezi firmy, které se podílejí na snížení celkové nezaměstnanosti v okrese.

Postoje nositelů oprávněných zájmů

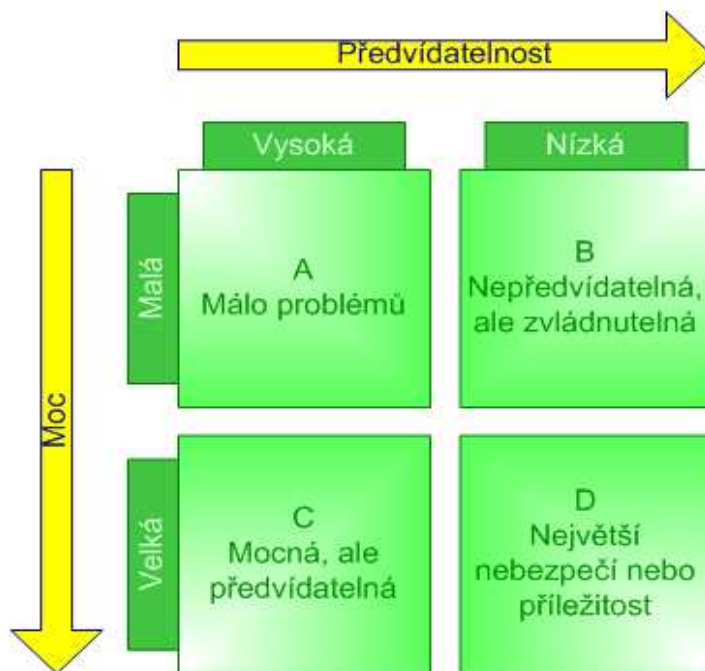
1. ***Zákazníci:*** kompletace v chráněných dílnách je v mnohých případech levnější, než kdyby se tato kompletace prováděla strojově. A náklady na kompletaci jsou to, co především bude konečného zákazníka ve skutečnosti zajímat.
2. ***Dodavatelé:*** postoj dodavatelů k projektu je jak jinak než kladný. Zadáním svých zakázek do chráněných dílen v. d. IRISA mají možnost uplatnění odpočtu za každého nezaměstnaného občana se ZPS.
3. ***Vedení firmy:*** jak už jsem se zmínila dříve, chápe vedení v. d. IRISA svoji sociální politiku jako poslání. Jejich postoj je proto velmi pozitivní.
4. ***Vedoucí projektu:*** jelikož je zodpovědný za bezproblémové zřízení další chráněné dílny a koordinaci celého projektu, můžeme jeho postoj hodnotit také jako velmi pozitivní.
5. ***Projektový tým:*** jelikož je tento tým složen převážně z vedoucích pracovníků v. d. IRISA a z členů představenstva, je samozřejmé, že je jejich postoj také velmi pozitivní.
6. ***Ekonomický útvar:*** se zřízením další chráněné dílny je spojeno přísné sledování veškerých nákladů, které jsou spojeny s touto chráněnou dílnou. Nedílnou součástí jsou také výběrová řízení na veškeré vybavení či stavební úpravy chráněné dílny, což může pracovník ekonomického útvaru považovat za přítěž své práce a může mít proto méně vstřícný postoj k tomuto projektu.
7. ***Konkurence:*** postoj konkurence k tomuto projektu (za konkurenci považujeme všechny chráněné dílny zabývající se kompletačními pracemi ve Zlínském kraji) je samozřejmě negativní.
8. ***Úřad práce:*** postoj úřadu práce ke zřizování dalších míst pro občany se ZPS je jednoznačně velmi pozitivní.

Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů

K vyhodnocení možného vlivu nositelů oprávněného zájmu použijí následující analýzu:

A. Matice moci / dynamismu

Bere v úvahu sílu skupin nositelů oprávněného zájmu a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům.



Obr. 2 - Matice moci / dynamismu

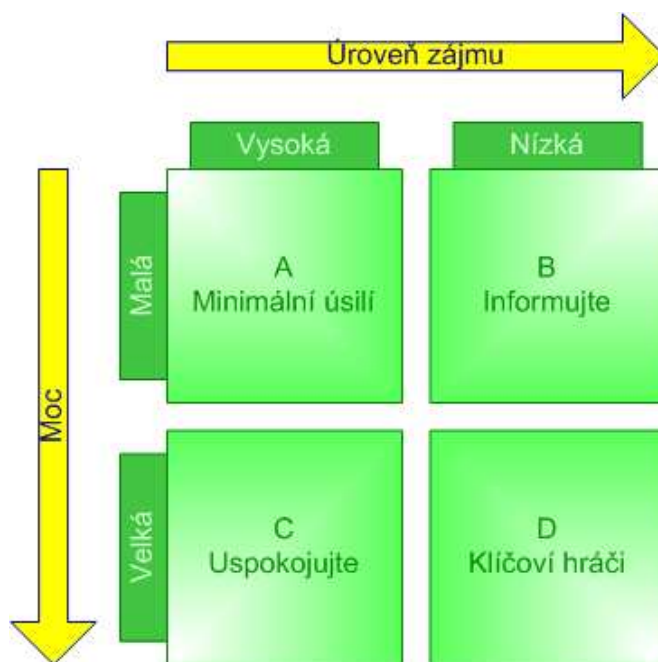
Pole D – největší nebezpečí nebo příležitost: mezi nositele oprávněného zájmu, kteří mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu patří především dodavatelé. Bez jejich zájmu o spolupráci s chráněnými dílnami by pro tyto chráněné dílny nebyla práce a jejich zřizování by nemělo žádný význam. Je také velmi obtížné u těchto nositelů předvídat a následně vyhodnotit jejich postoj k možným problémům.

Pole C – mocná, ale předvídatelná: u těchto nositelů je relativně snadné zjistit jejich postoj k projektu, konkrétně se jedná o vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým a úřad práce.

Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná: přesto, že je postoj koncových zákazníků k možným problémům obtížně předvídatelný, konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře.

Pole A – málo problémů: u nositelů oprávněných zájmů v tomto poli je možno relativně snadno zjistit jejich postoj k projektu, ale konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře. Proto bych do této skupina zařadila konkurenci.

B. Matice moci / zájmu – zkoumá moc skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnávají se zájmem, který pravděpodobně projeví během projektu.



Obr. 3 – Matice moci / zájmu

Pole D – klíčoví hráči: do této skupiny bych zařadila vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým a úřad práce, jejichž zájem o projekt je poměrně vysoký a současně mohou velmi silně ovlivnit výsledek celého projektového řízení. Jsou klíčovými subjekty v. d. IRISA.

Pole C – uspokojovat: v tomto poli hraje klíčovou roli ekonomický úsek, protože tento nositel oprávněného zájmu je relativně pasivní ve vztahu k projektu. Proto je důležitá jejich informovanost o probíhajícím projektovém řízení a možnost respektování jejich názorů a postojů.

Pole B – informovat: do tohoto pole bych zařadila dodavatele. Tito nositelé oprávněného zájmu mají sice poměrně velký zájem o projekt, ale jejich moc ovlivnit výsledek projektu není velká.

Pole A – minimální úsilí: v rámci projektu na zřízení další chráněné dílny ve v. d. IRISA bych zde zařadila koncové zákazníky a konkurenci, neboť se vyznačují nízkou úrovní zájmu o projekt a zároveň malou mocí ovlivnit výsledek tohoto projektu.

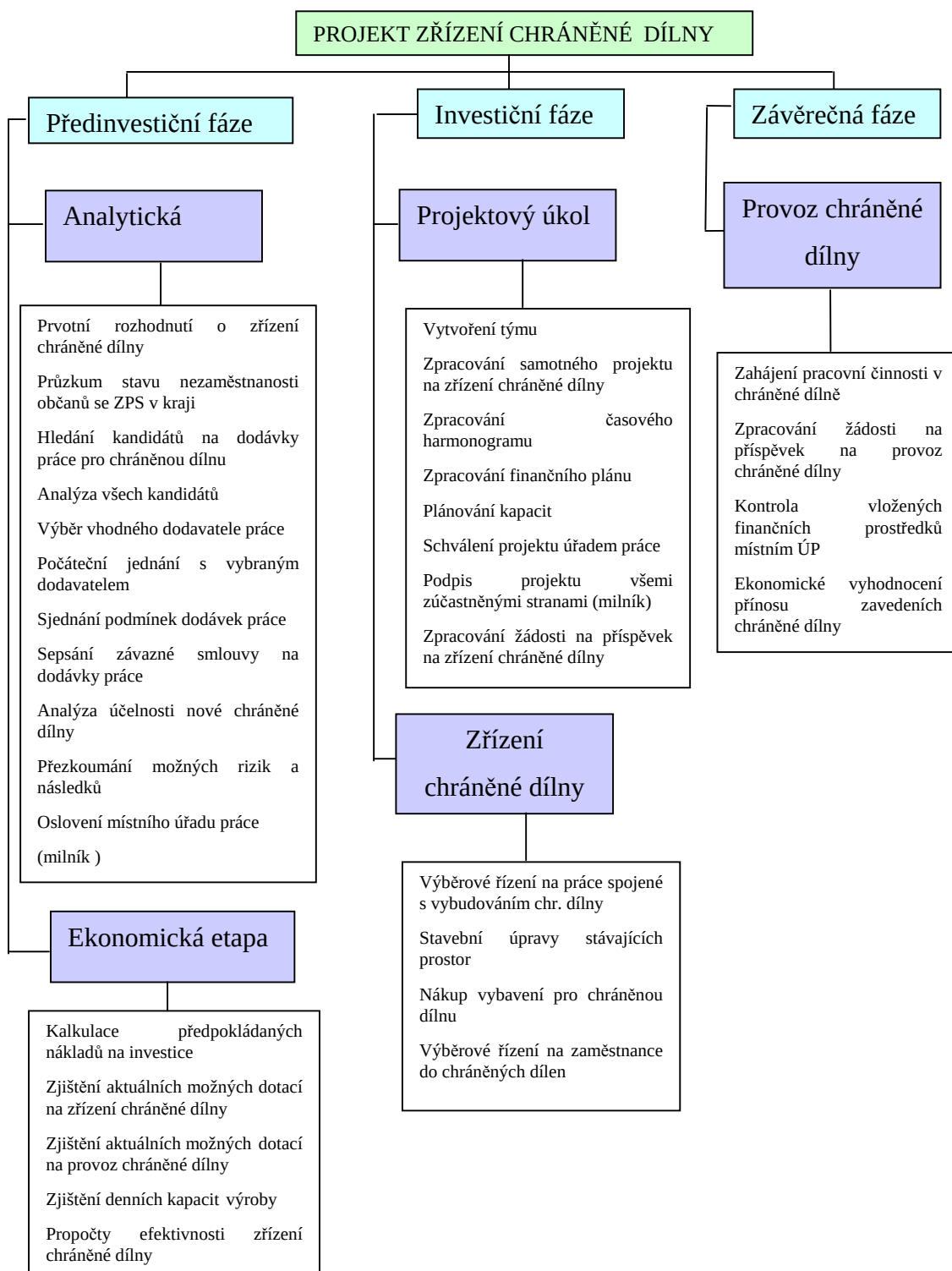
6.3.4 Časový harmonogram realizace projektu třetí chráněné dílny

Činnosti projektu zřízení chráněné dílny			Doba ve dnech
PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	ANALYTICKÁ ETAPA		
	1	Prvotní rozhodnutí o zřízení chráněné dílny	1
	2	Průzkum stavu nezaměstnanosti občanů se ZPS v kraji	2
	3	Hledání kandidátů na dodávky práce pro chráněnou dílnu	40
	4	Analýza všech kandidátů	14
	5	Výběr vhodného dodavatele práce	5
	6	Počáteční jednání s vybraným dodavatelem	30
	7	Sjednání podmínek dodávek práce	5
	8	Sepsání závazné smlouvy na dodávky práce	4
	9	Analýza účelnosti nové chráněné dílny	2
	10	Přezkoumání možných rizik a následků	1
	11	Oslovení místního úřadu práce (milník)	0

INVESTIČNÍ FÁZE	EKONOMICKÁ ETAPA		
	12	Kalkulace předpokládaných nákladů na investice	4
	13	Zjištění aktuálních možných dotací na zřízení chráněné	1
	14	Zjištění aktuálních možných dotací na provoz chráněné	1
	15	Zjištění denních kapacit výroby	2
	16	Propočty efektivnosti zřízení chráněné dílny	3
	PROJEKTOVÝ ÚKOL		
	17	Vytvoření týmu	2
	18	Zpracování samotného projektu na zřízení chráněné dílny	4
	19	Zpracování časového harmonogramu	3
	20	Zpracování finančního plánu	3
	21	Plánování kapacit	4
	22	Schválení projektu úřadem práce	1
	23	Podpis projektu všemi zúčastněnými stranami (milník)	0
	24	Zpracování žádosti na příspěvek na zřízení chráněné	2
ZÁVĚREČNÁ FÁZE	ZŘÍZENÍ CHRÁNĚNÉ DÍLNY		
	25	Výběrové řízení na práce spojené s vybudováním chr.	14
	26	Stavební úpravy stávajících prostor	20
	27	Nákup vybavení pro chráněnou dílnu	5
	28	Výběrové řízení na zaměstnance do chráněných dílen	14
	PROVOZ CHRÁNĚNÉ DÍLNY		
	29	Zahájení pracovní činnosti v chráněné dílně	0
	30	Zpracování žádosti na příspěvek na provoz chráněné	2
	31	Kontrola vložených finančních prostředků místním ÚP	4
	32	Ekonomické vyhodnocení přínosu zavedení chráněné	2

Tab. 4 - Časový harmonogram realizace projektu třetí chráněné dílny

Strukturní plán projektu



Obr. 4 - Strukturní plán projektu

Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti popisuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi řešenými v rámci projektu a nositeli oprávněných zájmů.

Podoba těchto vztahů je následující:

1. **Primární** – primární vztah k dané činnosti může mít pouze jeden nositel oprávněného zájmu.

Schvalovací pravomoc – nejvyšší forma pravomoci. Pouze určitý subjekt je oprávněn schválit část nebo celý projekt. Bez souhlasu příslušného subjektu nesmí být daná součást projektu realizována.

Řídící zodpovědnost – příslušný subjekt na dané úrovni projektu má výhradní řídicí zodpovědnost za realizaci projektových činností v rámci delegovaných pravomocí.

Věcná přímá zodpovědnost – příslušný subjekt má věcnou přímou zodpovědnost za vykonání a splnění věcného obsahu dané činnosti v požadované kvalitě, čase a nákladech.

2. **Sekundární** – sekundární vztah může mít k dané činnosti více oprávněných zájmů.

Věcná nepřímá zodpovědnost – zodpovědnost za realizaci podpůrných činností nezbytných pro realizaci projektu.

3. **Komunikační** – pomocí komunikačních vztahů se vytváří širší povědomí o realizovaném projektu.

Konzultační vztah – nositel primární zodpovědnosti musí konzultovat postup prací se subjektem, který má konzultační zodpovědnost, jeho názor však může být ignorován.

PROJEKT: Zřízení chráněné dílny

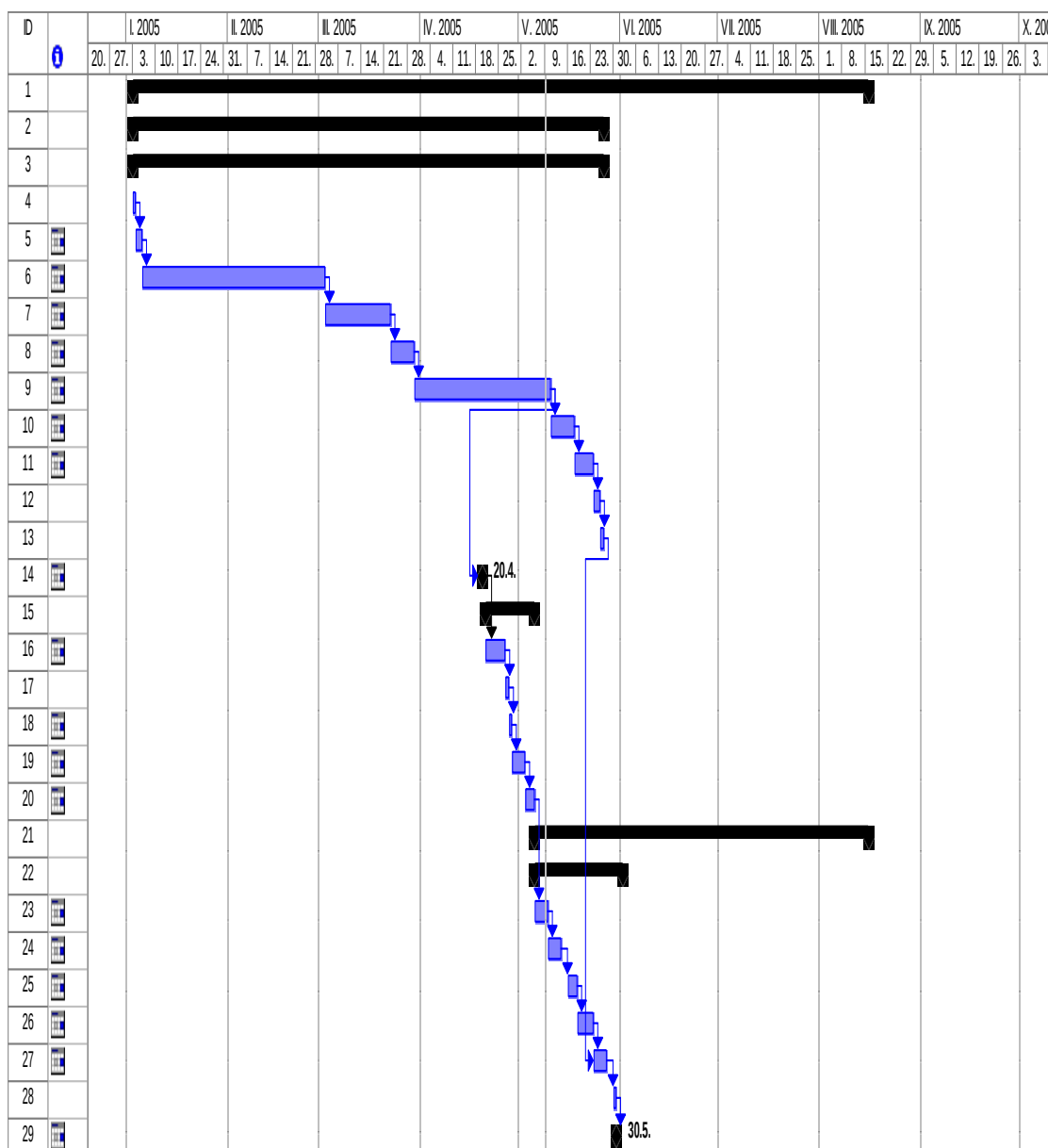
Z O D P O V Ě D N O S T													NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ							
													ZÁKAZNÍCI	DODAVATELÉ	VEDENÍ FIRMY	VEDOUČÍ PROJEKTU	PROJEKTOVÝ TÝM	EKONOMICKÝ ÚTVAR	KONKURENCE	ÚŘAD PRÁCE
S - S C H V A L O V A C Í																				
Ř - Ř Í D Í C Í																				
V P - V Ě C N Á P Ř Í M Á																				
V N - V Ě C N Á N E P Ř Í M Á																				
K - K O N Z U L T A Č N Í																				
POPIS ČINNOSTI													ZODPOVĚDNOST							
1	Prvotní rozhodnutí o zřízení chráněné dílny												K	K	Ř	VP		VN		S
2	Průzkum stavu nezaměstnanosti občanů se ZPS v kraji															VP				Ř
3	Hledání kandidátů na dodávky práce pro chráněnou dílnu														Ř	VP		K		
4	Analýza všech kandidátů															Ř	VP	K		
5	Výběr vhodného dodavatele práce														S	Ř	VP	VN		K
6	Počáteční jednání s vybraným dodavatelem														S	Ř	VP		K	
7	Sjednání podmínek dodávek práce														S	Ř	VP		K	
8	Sepsání závazné smlouvy na dodávky práce														S	Ř	VP		K	
9	Analýza účelnosti nové chráněné dílny															Ř	VP	VN		
10	Přezkoumání možných rizik a následků															Ř	VP	VN		
11	Oslovení místního úřadu práce (milník)														S	Ř	VP			K
12	Kalkulace předpokládaných nákladů na investice															S	VP	Ř		
13	Zjištění aktuálních možných dotací na zřízení chráněné dílny															S	Ř	VP		VP
14	Zjištění aktuálních možných dotací na provoz chráněné dílny															S	Ř	VP		VP
15	Zjištění denních kapacit výroby															S	VP	Ř		K
16	Propočty efektivnosti zřízení chráněné dílny															S	VP	Ř		K
17	Vytvoření týmu														S	Ř	VP			
18	Zpracování samotného projektu na zřízení chráněné dílny														S	Ř	VP			
19	Zpracování časového harmonogramu															S	Ř	VP		
20	Zpracování finančního plánu															S	Ř	VP		
21	Plánování kapacit															S	Ř	VP		
22	Schválení projektu úřadem práce														Ř	VP		VN		S
23	Podpis projektu všemi zúčastněnými stranami (milník)													VP	Ř	VN				S
24	Zpracování žádosti na příspěvek na zřízení chráněné dílny														S	Ř	VP			
25	Výběrové řízení na práce spojené s vybudováním chr. dílny														S	Ř	VP	VN		
26	Stavební úpravy stávajících prostor															S	Ř			
27	Nákup vybavení pro chráněnou dílnu															S	Ř			
28	Výběrové řízení na zaměstnance do chráněných dílen														S	Ř	VP			
29	Zahájení pracovní činnosti v chráněné dílně (5.9.2005)														S	Ř	VP	VN		
30	Zpracování žádosti na příspěvek na provoz chráněné dílny														S	Ř	VP			K
31	Kontrola vložených finančních prostředků místním ÚP														Ř	VP		VN		S
32	Ekonomické vyhodnocení přínosu zavedení chráněné dílny														S	Ř	VN	VP		

Tab. 5 – Matice zodpovědnosti

Časový plán realizace projektu zřízení chráněné dílny

ID		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
1		CELKOVÁ DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU	161 dny?	3.1. 05	15.8. 05		
2		PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	104 dny?	3.1. 05	26.5. 05		
3		Analytická etapa	104 dny?	3.1. 05	26.5. 05		
4		Převzetí rozhodnutí o zřízení chráněné dílny	1 den?	3.1. 05	3.1. 05		
5		Průzkum stavu nezaměstnanosti občanů se ZPS v kraji	2 dny?	4.1. 05	5.1. 05	4	
6		Hledání kandidátů na dodávky práce pro chráněnou dílnu	40 dny?	6.1. 05	2.3. 05	5	
7		Analýza všech kandidátů	14 dny?	3.3. 05	22.3. 05	6	
8		Výběr vhodného dodavatele práce	5 dny?	23.3. 05	29.3. 05	7	
9		Počáteční jednání s vybraným dodavatelem	30 dny	30.3. 05	10.5. 05	8	
10		Sjednání podmínek dodávek práce	5 dny	11.5. 05	17.5. 05	9	
11		Sepsání závazné smlouvy na dodávky práce	4 dny?	18.5. 05	23.5. 05	10	
12		Analýza účelnosti nové chráněné dílny	2 dny?	24.5. 05	25.5. 05	11	
13		Přezkoumání možných rizik a následků	1 den?	26.5. 05	26.5. 05	12	
14		Osvědčení místního úřadu práce (mlník)	0 dny	20.4. 05	20.4. 05	9FS-15 dny	
15		Ekonomická etapa	11 dny?	21.4. 05	5.5. 05		
16		Kalkulace předpokládaných nákladů na investice	4 dny?	21.4. 05	26.4. 05	14	
17		Zjištění aktuálních možných dotací na zřízení chráněné dílny	1 den?	27.4. 05	27.4. 05	16	
18		Zjištění aktuálních možných dotací na provoz chráněné dílny	1 den?	28.4. 05	28.4. 05	17	
19		Zjištění denních kapacit výroby	2 dny?	29.4. 05	2.5. 05	18	
20		Propočty efektivnosti zřízení chráněné dílny	3 dny?	3.5. 05	5.5. 05	19	
21		INVESTIČNÍ FÁZE	72 dny?	6.5. 05	15.8. 05		
22		Projektový úkol	19 dny?	6.5. 05	1.6. 05		
23		Vytvoření týmu	2 dny?	6.5. 05	9.5. 05	20	
24		Zpracování samotného projektu na zřízení chráněné dílny	4 dny?	10.5. 05	13.5. 05	23	
25		Zpracování časového harmonogramu	3 dny?	16.5. 05	18.5. 05	24	
26		Zpracování finančního plánu	3 dny?	19.5. 05	23.5. 05	25	
27		Plánování kapacit	4 dny?	24.5. 05	27.5. 05	26,13FS-3 dny	
28		Schválení projektu úřadem práce	1 den?	30.5. 05	30.5. 05	27	
29		Podpis projektu všemi zúčastněnými stranami (mlník)	0 dny	30.5. 05	30.5. 05	28	
30		Zpracování žádosti na příspěvek na zřízení chráněné dílny	2 dny?	31.5. 05	1.6. 05	29	
31		Zřízení chráněné dílny	53 dny?	2.6. 05	15.8. 05		
32		Výběrové řízení na práce spojené s vybudováním chr. dílny	14 dny	2.6. 05	21.6. 05	30	
33		Stavební úpravy stávajících prostor	20 dny	22.6. 05	19.7. 05	32	
34		Nákup vybavení pro chráněnou dílnu	5 dny?	20.7. 05	26.7. 05	33	
35		Výběrové řízení na zaměstnance do chráněných dílen	14 dny?	27.7. 05	15.8. 05	34	
36		ZÁVĚREČNÁ FÁZE	8 dny?	3.8. 05	15.8. 05		
37		PROVOZ CHRÁNĚNÉ DÍLNY	8 dny?	3.8. 05	15.8. 05		
38		Zahájení pracovní činnosti v chráněné dílně	0 dny	3.8. 05	3.8. 05	35SS	
39		Zpracování žádosti na příspěvek na provoz chráněné dílny	2 dny?	4.8. 05	5.8. 05	38	
40		Kontrola vložených finančních prostředků místním ÚP	4 dny?	8.8. 05	11.8. 05	39	
41		Ekonomické vyhodnocení přínosu zavedení chráněné dílny	2 dny?	12.8. 05	15.8. 05	40,35FF	

Obr. 5 – Časový plán realizace projektu



Obr. 6 – Ganttův diagram

Definování rizik projektu

Pojem riziko lze v podnikání obecně vymezit jako definovanou, obvykle finančně vyjádřenou nejistotu. Riziko je tudíž přirozenou součástí každého projektu. Proto i z tohoto důvodu je nutné, aby byla tato možná rizika analyzována a řízena. Každé takové riziko můžeme pak kromě samotného popisu nadefinovat pomocí jeho dopadu na projekt a pravděpodobnosti, s jakou můžeme očekávat, že dané riziko nastane. V našem konkrétním případě můžeme tedy hovořit o těchto rizicích.

Číslo	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1	Nedostatek vlastních finančních prostředků	9	30%
2	Neschválení projektu úřadem práce	9	35%
3	Nenalezení vhodných dodavatelů práce pro chráněnou dílnu	8	45%
4	Ztráta dodavatele práce pro chráněnou dílnu	7	20%
5	Snížení hodnoty finančních příspěvků od ÚP na zřízení a provoz chráněné dílny	7	25%
6	Změna strategických plánů firmy	5	10%
7	Nedostatek vhodných zaměstnanců se ZPS	2	5%

Tab. 6 – Rizika projektu

Z přehledu jednoznačně vyplývá, že největší dopad na projekt by mohla mít následující rizika:

- ❖ Nedostatek vlastních finančních prostředků
- ❖ Neschválení projektu úřadem práce
- ❖ Nenalezení vhodných dodavatelů práce pro chráněnou dílnu

V první fázi musí veškeré náklady na zřízení a provoz chráněné dílny hradit družstvo samo, tzn., že musí mít dostatek finančních prostředků. Jelikož je však v. d. IRISA již v prvních měsících tohoto roku vysoce nad svým plánem požadovaného zisku, není v tomto směru žádný problém.

Neschválení projektu práce by mělo také obrovský dopad, jelikož by se samotný projekt nemohl uskutečnit. Bylo by však nesmyslné, při současném vývoji nezaměstnaných občanů ZPS v našem kraji, aby úřad práce nepodpořil tento projekt a nevyužil tak nabízené možnosti uplatnění zdravotně postižených občanů v pracovním procesu.

Jelikož je již IRISA v jednání s dalším dodavatelem práce pro své chráněné dílny, nemusí se obávat, že by žádnou vhodnou firmu pro dodávky práce do svých chráněných dílen nenašla. Je však nutné říci, že najít firmu, která by se zavázala alespoň na dva roky dodávat vhodnou práci pro chráněné dílny, není vůbec jednoduché a vyžaduje to samozřejmě spoustu času.

Středně velký dopad i pravděpodobnost výskytu by pak mohla mít tato rizika:

- ❖ Ztráta dodavatele práce pro chráněnou dílnu
- ❖ Snížení hodnoty finančních příspěvků od ÚP na zřízení a provoz chráněné dílny
- ❖ Změna strategických plánů firmy

Ztráta dodavatele práce by měla být ošetřena uzavřením smlouvy o zajištění dodávek kompletační práce pro chráněné dílny na následující dva roky.

Projekt by mohlo také zásadně ohrozit snížení finančních dotací na zřízení a provoz chráněné dílny ze strany úřadu práce. Výše dotací se stanovuje na základě toho, kolik obdrží jednotlivý úřad práce ze státního rozpočtu. Na tyto dotace není právní nárok, vše je závislé na sociální politice každého města a na přístupu každého úřadu práce. Při vyčerpání finančních zdrojů úřadu práce mohou být dočasně tyto příspěvky omezeny nebo dokonce zrušeny.

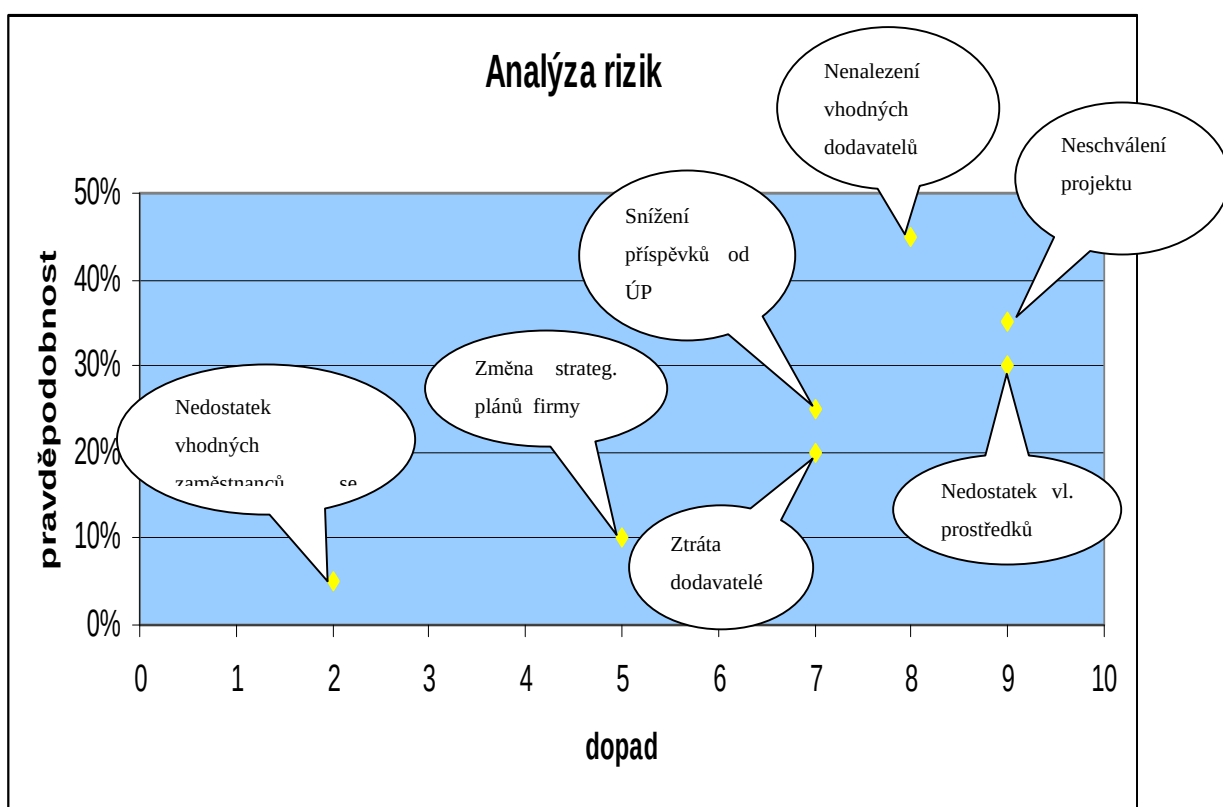
Firma již dlouhodobě podporuje zaměstnávání občanů se ZPS. Samozřejmě, že jde o sociální politiku družstva, která má již dlouholetou tradici. Je však jasné, že v případě snížení počtu zaměstnanců se ZPS by došlo ke zvýšení produktivity práce na jednotlivých závodech. Jako „*družstvo invalidů*“ musí v. d. IRISA zaměstnávat alespoň 50% zaměstnanců se ZPS z celkového počtu svých zaměstnanců, aby mu byly přiznány dotace od státu na podporu firem zaměstnávající zdravotně postižené občany.

Poměrně malý dopad i pravděpodobnost výskytu vykazují následující rizika:

- ❖ Nedostatek vhodných zaměstnanců se ZPS

Jelikož je v našem kraji v současnosti zhruba 1200 nezaměstnaných osob se ZPS evidovaných úřadem práce ve Vsetíně, nemyslím si, že by mělo být velkým problémem najít v tomto množství plánovaných 6 osob, které by mohly jednoduché kompletační práce dělat a najít tak zaměstnání (Přílohy P VI - P XIII).

Definovaná rizika projektu výrobní inovace můžeme také graficky znázornit pomocí níže uvedeného grafu.



Graf 4 – Analýza rizik

Aby byla analýza rizik kompletní, je zapotřebí také navrhnout varianty alternativních řešení, které by byly k dispozici v případě, že by některá z rizikových situací nastala:

- ❖ **Nedostatek vlastních finančních prostředků** – toto riziko může mít na projekt chráněné dílny podstatný vliv. Nedostatek finančních prostředků by vyvolal buďto celkové zrušení projektu nebo případně využití krátkodobého úvěru, který by byl splacen po získání příslibených příspěvků.
- ❖ **Neschválení projektu úřadem práce** – tímto rizikem by došlo k tomu, že plánovaný projekt by nemohlo v. d. IRISA vůbec realizovat, případně by si jej muselo financovat z vlastních nebo cizích zdrojů, což by nebylo efektivní a celkové investice by měly velmi dlouhou dobu návratnosti.
- ❖ **Nenalezení vhodných dodavatelů práce pro chráněnou dílnu** – v případě nenalezení vhodného dodavatele jednoduchých kompletačních prací by v. d. IRISA muselo spoléhat na stávajícího dodavatele – firmu Greiner Packaging, s. r. o.. Vystavovalo by se tak ale reálnému nebezpečí, že nebude mít od této firmy dostatek zakázek pro vytížení všech svých chráněných dílen.
- ❖ **Ztráta dodavatele práce pro chráněnou dílnu** – toto riziko by se muselo řešit stejně, jako riziko předchozí. Družstvo by se muselo spolehnout pouze na jednoho dodavatele a hledat dodavatele nového, což je však z důvodu přesné specifikace poptávaných dodávek práce velmi náročné.
- ❖ **Snížení hodnoty finančních příspěvků od ÚP na zřízení a provoz chráněné dílny** – již na začátku v. d. IRISA kalkuluje s maximálními částkami finančních prostředků, které úřad práce právě nabízí. Může se ovšem stát, že úřadu práce momentálně dojdou zdroje financování sociální politiky ze státního rozpočtu a bude muset příspěvky buďto omezit nebo dokonce dočasně úplně zrušit. Jak už jsem se totiž zmínila dříve, na příspěvek neexistuje právní nárok. V tomto případě by muselo v. d. IRISA buďto část nebo celkové náklady na zřízení chráněné dílny hradit ze svých nebo cizích zdrojů.
- ❖ **Změna strategických plánů firmy** – v tomto případě vidím jako možnou variantu odložení projektu. Jelikož však je sociální politika družstva jasná a stanovená dlouhodobě, neměli bychom se této varianty rizika příliš obávat.

- ❖ **Nedostatek vhodných zaměstnanců se ZPS** – i když jsem již výše zdůvodnila, proč bychom se nemuseli této situace obávat, je potřeba se připravit i na tuto variantu. Pokud bychom nenašli vhodné kandidáty do chráněných dílen v našem kraji, je možné obrátit se na Úřad práce ve Zlíně, který je ochoten v případě zaměstnání občana se ZPS, který je v jejich evidenci nezaměstnaných osob, přispívat tomuto zaměstnanci na dopravu do místa zaměstnání.

6.3.5 Finanční investice související s projektem

Analýza efektivnosti investice

Při hodnocení ekonomické efektivnosti projektu je třeba si vymezit důležité předpoklady:

- ❖ časové období hodnocení projektu jsem stanovila na dobu 5 let,
- ❖ při stanovování NPV (čisté současné hodnoty) je nutné jasně označit období, ke kterému je čistá současná hodnota vztažena a zároveň označit použitou diskontní sazbu,
- ❖ u čisté současné hodnoty a vnitřní míry návratnosti je počítáno s peněžními toky, u doby návratnosti se zisky.

Příjmy (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby	810	830	860	890	920
Příspěvky na osoby se ZPS	395	395	395	395	395
Dotace na CHD	700	100	100	100	100
CELKEM	1 905	1 325	1 355	1 385	1 415

Tab. 7 - Plán příjmů firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč)

Co se týká tržeb, tak můžeme očekávat a kalkulovat se stejnými příspěvky na osoby se ZPS a se stejnými dotacemi na chráněné dílny jako tomu bylo v letech předchozích. Vývoj celkových tržeb v jednotlivých letech má jen zcela pozvolný nárůst. V závislosti na všech těchto se neprojeví ani nijak výrazně nárůst celkových příjmů v jednotlivých letech. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, jsou dotace a příspěvky na chráněnou dílnu v jednotlivých letech vyšší, než částka tržeb v těchto letech. I zde se projevuje, že chráněné dílny nejsou výdělečným podnikem a že jde o sociální politiku firmy dotovanou ze zdrojů státního rozpočtu.

Výdaje (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní náklady	59	59	59	59	59
Mzdové náklady	1 217	1 230	1 260	1 290	1 320
Finanční náklady	2	2	2	2	2
Náklady na zřízení CHD	624	x	x	x	x
CELKEM	1 902	1 291	1 321	1 351	1 381

Tab. 8 - Plán výdajů firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč)

U vývoje nákladů taktéž počítáme také jen s nepatrným nárůstem mzdových, provozní a finanční náklady kalkulujeme ve všech letech ve stejné výši.

Abychom mohli určit vnitřní míru návratnosti investice a čistou současnou hodnotu je třeba vyčíslit hodnotu cash flow v jednotlivých letech.

	2005	2006	2007	2008	2009
Příjmy	1 905	1 327	1 357	1 387	1 417
Výdaje	1 902	1 291	1 321	1 351	1 381
CASH FLOW	3	36	36	36	36

Tab. 9 - Plán peněžních toků – cash flow firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč)

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, vývoj cash flow je kromě prvního roku, což je rok zřízení chráněné dílny, ve všech letech stejný. Toto je působeno stejným vývojem příjmů a výdajů v jednotlivých letech provozu chráněné dílny. V prvním roce jsou jak vyšší příjmy díky dotacím na novou chráněnou dílnu, tak vyšší výdaje díky zřízení chráněné dílny.

Čistá současná hodnota NPV (Net present value)

Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice (CF_t) a kapitálovým výdajem (případně diskontovaným kapitálovým výdajem, pokud se tento výdaj uskutečňuje v delším časovém období).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (1)$$

Čistá současná hodnota při diskontní sazbě $i = 14,7\%$ je **92 767 Kč**. Při výpočtu se vychází z diskontované hodnoty cash flow v letech 2005 – 2009.

Diskontní sazba je vnitropodniková sazba IRISA, v. d. a její hodnota je závislá na aktuální finanční situaci firmy. Protože je čistá současná hodnota kladná, lze označit tento projekt jako přijatelný, neboť je schopen zaručit požadovanou míru výnosu a v konečném důsledku zvýšit tržní hodnotu podniku.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investičního projektu je doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí, zjednodušeně ze svých zisků po zdanění a odpisů. Čím kratší je doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby	810	830	860	890	920
Náklady	1 902	1 291	1 321	1 351	1 381
Dotace na zřízení CHD	550	x	x	x	x
Dotace na provoz CHD	150	100	100	100	100
Příspěvky na osoby se ZPS	395	395	395	395	395
Zisk	3	34	34	34	34

Tab. 10 - Doba návratnosti investice

Celkové investiční náklady projektu (zřízení a provoz chráněné dílny) jsou 1.902 tis. Kč. Bylo poskytnuto celkem 1.095 tis. Kč na dotacích a příspěvcích ze státního rozpočtu. Náklady, které nese v. d. IRISA jsou tedy v celkové výši 807 tis. Kč. Doba návratnosti této investice pro IRISA, v. d. je tedy velmi dlouhá což nenasvědčuje o výhodnosti tohoto projektu.

Jak jsem se už ale zmínila dříve, nejde o výdělečný podnik, nýbrž o dlouhodobou sociální politiku firmy, které bude mít své přínosy a svůj význam v jiných oblastech, než je zisk.

7 ZÁVĚREČNÁ SHRNUÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI IRISA, V. D.

Tato diplomová práce je zaměřena na strategický rozvoj firmy IRISA v. d. prostřednictvím vzniku nové chráněné dílny a současně také na zvýšení konkurenceschopnosti družstva budováním svého dobrého jména vůči široké veřejnosti.

IRISA, v. d. klade velký důraz na jeden ze svých dlouhodobých strategických cílů, a tím je sociální politika firmy. Již několik let zaměstnává občany se změněnou pracovní schopností a výrazně tak snižuje nezaměstnanost těchto našich zdravotně postižených spoluobčanů v celém kraji.

Za původním záměrem družstva zřídit další chráněnou dílnu stojí několik skutečností. Jedním z důvodů je získání dalšího dodavatele kompletačních prací pro chráněné dílny, i když je velmi obtížné, získat takové zakázky, které by se daly v chráněných dílnách realizovat (z důvodů zdravotního postižení zaměstnanců). Jedná se zpravidla o jednoduché kompletační práce a montáže různých drobných součástí. Vedení družstva bylo jasné, že stávající dvě chráněné dílny by při navýšení zakázek již nebyly schopny plnit přislíbené výrobní kapacity, a proto bylo třeba uvažovat o zřízení další chráněné dílny.

Další pozitivní stránkou projektu je to, že v. d. IRISA již nebude omezena pouze na jednoho dodavatele kompletačních prací a v případě krátkodobého výpadku dodávek od jednoho dodavatele může krýt nedostatek práce pro své zaměstnance v chráněných dílnách zakázkami dodavatele druhého. Sníží se tak celkové riziko pracovních prostojů v případě nedostatku zakázek od jednotlivých dodavatelů.

Další výhodou je, že tak IRISA, v. d. získá práci ve formě kartonážní výroby lepenkových krabic pro nového dodavatele, které budou určeny na balení komponentů určených ke kompletaci na chráněných dílnách.

Jak už jsem se zmínila výše, je nesmírně obtížné najít vhodného dodavatele práce pro chráněné dílny, a proto nepředpokládám, že by v nejbližší době IRISA, v. d. uvažovala o zřízení další chráněné dílny. Je důležité také zdůraznit, že chráněné dílny nejsou zřizovány za účelem velkých zisků. Je to v podstatě nevýdělečná „charitativní“ činnost, která má ale určitě svůj přínos – ne však ve formě peněz.

Další možností strategického rozvoje, který se nabízí v rámci dlouhodobé sociální politiky firmy, je čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu. V našem kraji existuje možnost čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Úřadu práce ve Zlíně, a to v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a jeho čtyř „opatření“. Tato opatření všeobecně slouží ke snížení nezaměstnanosti, k rozvoji lidských zdrojů a zároveň k podpoře podnikatelů. IRISA, v. d. by se mohla pokusit získat dotace na zaměstnance se ZPS také ze strukturálních fondů.

Možností, jak upevnit konkurenční pozici má v. d. IRISA vzhledem k širokému rozsahu svého výrobního zaměření celou řadu. Jako další krok pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy bych navrhla zaměřit se na hlavní činnosti jednotlivých závodů – tedy výrobu vánočních ozdob, kartonážní výrobu a výrobu plastových komponentů – a snažit se v těchto oborech co nejvíce se zdokonalovat a inovovat.

ZÁVĚR

Na závěr bych chtěla zmínit tu skutečnost, že ve v. d. IRISA zpracovávám veškeré své práce již od prvního ročníku studia. Za tuto dobu prodělalo družstvo několik zásadních změn a i nadále se úspěšně rozvíjí. Existuje však nespočet dalších projektových možností, které by mohly současný stav družstva ještě podstatně vylepšit.

Podstatou každého podnikání je samozřejmě být nejúspěšnější ve svém oboru činnosti a na tomto poli má jistě v. d. IRISA ještě velký prostor ke svému rozvoji. V každém oboru je dnes obrovská konkurence a je samozřejmé, že uspět mohou jen ti nejlepší z nejlepších.

Důležité však je, neustále se snažit se být v nejlepším a neusínat na vavřínech. Proto bych i výrobnímu družstvu IRISA doporučila pokračovat ve svých aktivitách a snažit se neustále zlepšovat po všech stránkách, což určitě ve svém důsledku povede ke zvýšení spokojenosti koncových zákazníků a tím pádem samozřejmě také k upevnění konkurenční pozice na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Souček, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, vydalo Professional Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86419-47-9
- [2] Mlčoch, J.: *Ekonomická strategie průmyslového podniku*, vydalo Právnické a ekonomické nakladatelství a vydavatelství Linde, Praha 1992
- [3] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství Management Press, Praha 1995, ISBN 80-85943-01-8
- [4] Mayerová, M., Růžička, J.: *Moderní personální management*, vydalo nakladatelství H&H, Praha 2000, ISBN 80-86022-65-X
- [5] Korunková, M., Němec, O.: *Lidské zdroje na trhu práce*, vydalo Professional Publishing, Havlíčkův Brod 2003, ISBN 80-86419-48-7
- [6] Winkler, J., Wildmannová, M.: *Evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*, vydalo Computer Press, Praha 1999, ISBN 80-726-195-9
- [7] Koubek, J.: *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*, vydala Vysoká škola ekonomická, Praha 1998, ISBN 80-7079-030-X
- [8] Jírová, H.: *Trh práce a politika zaměstnanosti*, vydala Vysoká škola ekonomická, Praha 1999, ISBN 80-7079-635-9

ZDROJE INFORMACÍ Z INTERNETU:

- [9] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Státní politika zaměstnanosti [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/politikazamestnanosti>
- [10] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Národní politika zaměstnanosti [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/narodni_politika_zam

[11] ÚŘAD PRÁCE VE VSETÍNĚ [on-line], c. 2004, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky internetové stránky internetová stránka <http://upvsetin.ion.cz>

[12] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Národní akční plán zaměstnanosti 2004 – 2006 [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky
http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/narodni_politika_zam/narodni_akcni_plan_2004_6

[13] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Podpora zaměstnanosti [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky internetové stránky http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/podpora_zamest

[14] ÚŘAD PRÁCE VE ZLÍNĚ [on-line], c. 2004, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky internetové stránky <http://zl.uradprace.cz>

[15] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Podpora zaměstnanosti [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky internetové stránky http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/podpora_zamest

[16] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR – Program na podporu obtížně umístitelných osob se zdravotním postižením [on-line], c. 2004, posl. revize 9. 5. 2005, [cit. 2005-03-02]. Dostupné z internetové stránky http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/programy_zamest/regionalni/program_na_podporu_osob_se_zp

INTERNÍ ZDROJE PODNIKU:

[17] Výroční zprávy IRISA, v. d. 2000 – 2004

[18] Organizační struktura společnosti

[19] Propagační materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APZ	aktivní politika zaměstnanosti
CF	peněžní tok (cash flow)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
CHPD	chráněná pracovní dílna
CHPM	chráněné pracovní místo
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MTZ	materiálově.technické zabezpečení
NPV	čistá současná hodnota (net present value)
OP	Operační program
JOHS	okresní hygienická stanice
OSSZ	okresní správa sociálního zabezpečení
OR	Obchodní rejstřík
SPIN	situace, problém, implikace, nutnost
SSZ	Správa služeb zaměstnanosti
THP	technicko-hospodářský pracovník
TZP	trvale zdravotně postižený
ÚP	úřad práce
v. d.	výrobní družstvo
ZPS	změna pracovní schopnosti

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1. Míra nezaměstnanosti v ČR.....	39
Obr. 2. Matice moci / dynamismu.	67
Obr. 3. Matice moci / zájmu	68
Obr. 4. Strukturální plán projektu.....	71
Obr. 5. Časový plán realizace projektu.....	74
Obr. 6. Ganttův diagram	75

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

(1). Čistá současná hodnota - NPV	82
---	----

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území celé ČR.....	43
Tab. 2. Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území Zlínského kraje.....	44
Tab. 3. Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území bývalého okresu Vsetín.....	45
Tab. 4. Časový harmonogram realizace projektu třetí chráněné dílny	69
Tab. 5. Matice zodpovědnosti.....	73
Tab. 6. Rizika projektu	76
Tab. 7. Plán příjmů firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč).....	80
Tab. 8. Plán výdajů firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč).....	81
Tab. 9. Plán peněžních toků – cash flow firmy IRISA, v. d. (v tis. Kč).....	81
Tab. 10. Doba návratnosti investice	83

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území ČR	43
Graf 2 Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území Zlínského kraje	44
Graf 3 Vývoj počtu nezaměstnaných osob se ZPS na území bývalého okresu Vsetín.....	45
Graf 4 Analýza rizik	78

SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

- P I Organizační struktura IRISA, v. d.
- P II Organizační struktura IRISA, v. d. – závod 1
- P III Organizační struktura IRISA, v. d. – závod 2
- P IV Organizační struktura IRISA, v. d. – závod 3
- P V Žádost o poskytnutí příspěvku na zřízení chráněné dílny
- P VI Míra nezaměstnanosti v okresech v ČR
- P VII Míra nezaměstnanosti v jednotlivých městech ČR
- P VIII Míra nezaměstnanosti v okrese Vsetín
- P IX Míra nezaměstnanosti v obcích v okrese Vsetín
- P X Vývoj míry nezaměstnanosti v subregionech regionu Vsetín, v okrese Vsetín a ČR
- P XI Vývoj míry nezaměstnanosti ve Vsetíně
- P XII Vývoj volných pracovních míst v okrese Vsetín
- P XIII Přehled o chráněných dílnách a chráněných pracovních místech v ČR
- P XIV Vytvořená místa pro chráněné dílny v letech 1993 -2005
- P XV Společensky účelná nová pracovní místa vytvořená v letech 1993 - 2005
- P XVI Chráněné pracovní dílny zřízené ve spolupráci s Úřadem práce ve Vsetíně
- P XVII Chráněná pracovní místa zřízená ve spolupráci s Úřadem práce ve Vsetíně

