

Vyhledávání, výběr a příjem pracovníků a personální řízení podniku

Bc. Veronika Čepicová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika ČEPICOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Vyhledávání, výběr a příjem pracovníků a personální řízení podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z nábory zaměstnanců.
- Popište vhodný způsob personálního řízení podniku.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav nábory zaměstnanců ve společnosti OvoCentrum V+V,s.r.o.
- Vytvořte podnikatelský plán pro nové oddělení pro výrobu zeleninových salátů společnosti OvoCentrum V+V,s.r.o.
- Vytvořte projekt nábory zaměstnanců do nově vznikajícího oddělení pro výrobu zeleninových salátů pro společnost OvoCentrum V+V,s.r.o.
- Projekt nábory zaměstnanců podrobte nákladové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

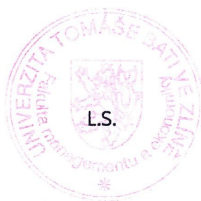
Seznam odborné literatury:

- [1] AMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
[2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Ondřej. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
[3] BLÁHA, Jiří, MATEJČIČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
[4] KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
[5] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V teoretické část diplomové práce popisuji všeobecný postup při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.

V 2. kapitole se pokusím popsat vhodný způsob personálního řízení podniku.

V praktické části nejprve představím společnost OvoCentrum V+V, s.r.o. Objasním co je jejím předmětem podnikání a jaké služby nabízí. Také provedu analýzu současného stavu zaměstnanců.

V další kapitole se zaměřím na vytvoření podnikatelského plánu pro vznik nového oddělení výroby zeleninových salátů. Zde se zabývám taktéž analýzou, ale vnějšího prostředí pomocí analýzy SWOT a Porterova modelu.

V 5. kapitole své diplomové práce popíši jaké možnosti společnosti při získávání pracovníků nabízí úřad práce. Zaměřím se na finanční podporu, kterou úřad práce spolu ESF zaměstnavatelům nabízejí.

V poslední, tedy v 6. kapitole podrobím přijetí nových pracovníků nákladové analýze a společnosti nabídnu nejlepší možné řešení.

Klíčová slova: Vyhledávání pracovníků, Evropská Unie, Evropský sociální fond, Úřad práce, finanční podpora.

ABSTRACT

In the theoretical part of my diploma work I describe general procedure of searching, selection and hiring staff.

The second chapter describes the appropriate method of company personal management.

The practical part starts with introduction of the OvoCentrum V+V, s.r.o company. I clarify their line of business and services offered and analyze current staff situation.

Next chapter describes creation of new business plan aiming to build a new company department producing vegetable salads. Here I also apply analysis of the outer environment on the basis of the SWOT and Porter's model.

In the 5th chapter I describe the support and services offered by the local Employment Office when recruiting new staff. I particularly focus on the financial support, offered to employers by the Employment Offices together with ESF.

In the last 6th chapter I analyze the recruitment from the point of costs and expenses and offer the best suitable solution.

Keywords: Recruitment, Staff, European Union, European Social Fund, Employment Office, Financial Support

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Zdeňkovi Dytrtovi, CSc., dále majitelům společnosti OvoCentrum V+V. s r.o. panu Ing. Vladimíru Vašíčkovi a paní Ivaně Vašíčkové a také Ing. Dítě Vávrové za pomoc, odborné vedení a cenné rady při psaní této práce.

„Dejte lidem práci, která je pro ně výzvou. Jak přijdete na to, která to je? Docela jednoduše. Zeptejte se jich.“

OBSAH

ÚVOD.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 V SYSTEMATICKÉM PŘEHLEDU PREZENTUJTE POZNATKY Z NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	9
1.1.1 Plánování pracovních sil	9
1.1.2 Faktory ovlivňující vyhledávání pracovníků.....	10
1.2.1 Zdroje získávání pracovníků.....	10
1.2 VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	12
1.2.1 Evropská Unie.....	12
1.2.2 Úřad práce.....	14
1.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	16
1.3.1 Postup personálního výběru.....	17
1.3.2 Metody personálního výběru.....	18
1.4 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ.....	21
1.4.1 Pracovní poměr.....	22
1.4.2 Adaptace pracovníka.....	23
2 POPIŠTE VHODNÝ ZPŮSOB PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU.....	25
2.1 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	25
2.2 CO JE ÚKOLEM PERSONÁLNÍ PRÁCE?.....	26
2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOST.....	27
2.4 ETIKA V PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
3 POPIŠTE A ANALYZUJTE SOUČASNÝ STAV NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	32
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	32
3.2 INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	32
3.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI.....	33
3.4 PŮSOBNOST ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK.....	33
3.5 POSTUP NÁBORŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	35
3.6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	39
4 VYTVOŘTE PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO NOVÉ ODDĚLENÍ PRO VÝROBU ZELENINOVÝCH SALÁTŮ SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	44
4.1 ANALÝZA SWOT SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.....	46
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
4.3 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	50
4.4 VYBAVENÍ NOVÉHO ODDĚLENÍ PRO VÝROBU ZELENINOVÝCH SALÁTŮ.....	51

5	VYTVOŘTE PROJEKT NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ DO NOVĚ VZNIKAJÍCÍHO ODDĚLENÍ PRO VÝROBU ZELENINOVÝCH SALÁTŮ PRO SPOLEČNOST OVOCENTRUM V+V S.R.O	53
5.1	ÚDAJE O NEZAMĚSTNANOSTI VPM A APZ Z ÚP VE VSETÍNĚ.....	53
5.2	VYTVOŘENÍ SPOLEČENSKY ÚČELNÝCH PRACOVNÍCH MÍST.....	55
5.3	FINANČNÍ PODPORA NA MZDOVÉ NÁKLADY.....	56
5.4	FINANČNÍ PODPORA NA NOVĚ VZNIKAJÍCÍ PRACOVNÍ MÍSTO.....	57
5.5	ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM OMEZENÍM (ZPS).....	58
6.	PROJEKT NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ PODROBTE NÁKLADOVÉ ANALÝZE	61
6.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA FINANČNÍ PODPORY POSKYTNUTOU NA MZDU.....	61
6.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA FINANČNÍ PODPORY POSKYTNUTOU NA PRACOVNÍ MÍSTO.....	67
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

V podnikové praxi občas nastane okamžik, kdy je nutné přijmout nového zaměstnance. Personalisté podniků tak stojí před těžkým úkolem - koho najmout a jak. Možností je mnoho, liší se hlavně tím, jak je podnik velký, jaká je jeho finanční situace, nebo jak rychle daného zaměstnance potřebuje. V zásadě lze ale způsob nábory zaměstnanců zúžit na dva způsoby, externí výběr a interní výběr. V rámci těchto alternativ lze rozlišovat i další možnosti. Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody a je více, či méně náročná na podmínky.

Plánování lidských zdrojů, používá různých prognostických metod týkajících se potřeby pracovníků a stanovuje potřeby podniku jak z hlediska kvantity (kolik pracovníků), tak z hlediska kvality (jaké pracovníky). Poskytuje východisko pro konkrétní postup při formování podnikové pracovní síly, který používá získávání a výběru pracovníků k zabezpečení toho, aby požadavky byly uspokojeny z hlediska potřebné kvantity, kvality i času.

Personální řízení se považuje za nedílnou součást celkového procesu řízení, za který odpovídají všichni řídicí pracovníci včetně personalistů. Procesy personálního řízení jsou analyzovány z hlediska cílů, aktivit, strategií a politik nezbytných k uspokojení potřeb organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 V SYSTEMATICKÉM PŘEHLEDU PREZENTUJTE POZNATKY Z NÁBORŮ ZAMĚSTNANCŮ

Každá firma má nějaké cíle, nějaký podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční a materiální zdroje (budovy, stroje, materiál, energii), ale především lidské zdroje. Musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky k uskutečňování svých cílů potřebujeme a budeme potřebovat. Musí však zároveň existovat představa, kde tyto pracovníky vzít.

Z povahy cílů, které si firma vytyčila, vyplývá povaha práce ve firmě, povaha pracovních úkolů. Tyto úkoly je třeba pečlivě analyzovat, abychom věděli, jaké pracovníky a s jakými schopnostmi, s jakou kvalifikací budeme potřebovat, ale také, abychom věděli, jaké množství a jaké úkoly jednotlivým pracovníkům přidělovat, jak vytvářet pracovní místa.

1.1 Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. [15].

Obecným cílem získávání pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Získávání pracovníků organizací začíná zjištěním potřeby obsadit pracovní místo (manažer logistiky) nebo skupinu míst (vedoucí do nové výroby). [3].

I.1.1 Plánování pracovních sil

Plánování pracovníků je to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci,

- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady. [15].

Plánování lidských zdrojů probíhá v kontextu s trhem práce. „Trh práce je abstrakce, je to analytická konstrukce používána k označení prostředí, v němž se kupující a prodávající práci setkávají, aby učinili cenu a rozdělení služeb práce.“ [3].

1.1.2 Faktory ovlivňující vyhledávání pracovníků

Při vyhledávání pracovníků firma zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či současní pracovníci jiných organizací, ale i současní pracovníci firmy.

Odezvu na signál podniku ovlivňuje řada faktorů. Faktory, které jsou ovlivnitelné firmou lze zařadit do tří skupin:

- Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou tedy vše, co se týká nabídky zaměstnání. Proto je třeba věnovat mimořádnou pozornost formulaci a umístění nabídky zaměstnání.
- Charakteristiky pracovního místa, především: povaha práce, postavení ve firemní hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědností, místo výkonu práce, atd.
- Charakteristiky firmy, především: význam firmy a její úspěšnost, pověst firmy, úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň a péče o zákazníky, možnost firemního vzdělávání, atd. [15].

1.2.1 Zdroje získávání pracovníků

Nejčastější možností, jak najít nové zaměstnance, je nabízení volných míst na webových stránkách firmy, inzerování na internetových burzách práce anebo v tisku. Časté je také oslovování budoucích pracovníků, když ještě studují vysokou

školu. Lze také motivovat vlastní zaměstnance, aby sami doporučili svého známého nebo kamaráda. [5].

Můžeme říci, že existují dva zdroje pracovních sil.

1. Vnitřní zdroje: použít je lze tam, kde obsazujeme nějakou vyšší pozici a máme na ni vhodného kandidáta z dosud nižších pozic. Výhodou takového zaměstnance je znalost firmy. Často má nějaké nápady, které dosud nemohl zrealizovat. Povýšení ho může motivovat k tomu, aby v nové funkci nezklamal. Pokud se ale kandidát opírá o zažitá myšlenky a pracovní kliše, přílišná dosavadní znalost firmy ho může vést k méně odvážným rozhodnutím. Výhoda takového náboru spočívá v jisté odpovědnosti pracovníka za toho, koho doporučil.

1. Vnější zdroje: jedná se o využití vnějšího trhu práce. Volba zaměstnanců z vnějších zdrojů záleží na mnoha faktorech – na požadované odbornosti pracovníka, na situaci na trhu práce, atd. Mezi vnější zdroje můžeme zařadit:

- **Úřad práce:** eviduje zájemce o zaměstnání a nezaměstnané pracovníky. Jedná se o dosti bohatý zdroj. Jejich pomoc se hodí zejména pro pozice, kde poptávka uchazečů převyšuje nabídku zaměstnavatelů. Je dobré zjistit, zda se uchazeč pouze pasivně zaregistroval na ÚP, nebo zda práci aktivně vyhledává i jinými způsoby.

- **Školy:** jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků. Velká část organizací má na školách kontakty a spolupracuje s nimi za oboustranně výhodných podmínek, školy doporučují nejschopnější studenty a organizace poskytují jistotu podmínek a odborného růstu. [2].

- Některé české firmy jako je např. Škoda auto, Fatra as., Zentiva a.s., ČEZ, a jiné, využívají tzv. **Trainee programu**. Jedná se o program, který trvá 6 měsíců až 2 roky. Prostřednictvím tohoto programu spolupracují organizace spolu s vysokými školami. Je to program na podporu sociální a pracovní adaptace absolventů VŠ. Cílem je zajistit potencionální manažerský dorost specialisty do jednotlivých oblastí podniku. Studenti, kteří chtějí tento program absolvovat procházejí výběrovým řízením. [18].

- **Personální agentury:** obstarávají celý průběh náborové kampaně za klienta. Prezентují inzeráty, zvou uchazeče a dělají s nimi výběrová řízení, vr kterých jsou zahrnuty psychotesty, logistické příklady atd. Tyto firmy obvykle mají svoji

databázi zájemců o zaměstnání, ze které pak nabízejí vhodné typy organizací. Jindy zapůjčují firmám flexibilní skupiny pracovníků k pokrytí výsledků. [3].

Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Může být levnější inzerovat , zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává. Čas od času nabízejí nevyhovující uchazeče, ale toto riziko lze snížit, jestliže jim dostatečně jasně firma sdělí své požadavky. [4].

- **Internetové stránky:** hodí se jen tam, kde u zájemců předpokládáme pravidelný přístup k internetu. Nevýhodou je relativně malý okruh oslovených, protože málokdo sleduje firemní web pravidelně - a čtrnáctidenní inzerát na aktuální pozici mu tak snadno unikne. Obrovskou výhodou tohoto způsobu je však adresnost - ozve se řada uchazečů, kteří se o danou firmu aktivně zajímají a chtějí tedy pracovat právě pro ni. [13].

- **Assessment centre:** poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých situacích, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí jejich postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. [2].

- **Headhunting:** „Lovci hlav“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat s dosavadního zaměstnání ke svým klientům. Tím se zvyšuje dynamika trhu práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními firmami. [13].

Doplňkovými zdroji pracovních sil pro malé a střední firmy mohou být:

- ženy v domácnost,
- důchodci,
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách). [15].

1.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

Mezi vnější zdroje, které podporují zaměstnávání osob můžeme beze sporu zařadit ÚP a EU, kteří prostřednictvím svých nástrojů pomáhají jak zaměstnancům nalézt vhodnou práci, tak také zaměstnavatelům najít schopné zaměstnance.

1.2.1 Evropská Unie

EU prostřednictvím politiky soudržnosti usiluje o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů. Cílem je, aby se zmírnily rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU a zároveň se zvyšovala schopnost EU jako celku čelit výzvám 21. století. Ve střetu zájmu spolu s důrazem na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost stojí vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti. Tomuto úsilí se souhrnně říká evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS). Hlavní nástroj evropské politiky HSS představují fondy EU. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. EU disponuje dvěma hlavními fondy:

1. Strukturální fondy: Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), Evropský sociální fond (ESF),

2. Fond soudržnosti (FS).

Každá členská země si objednává s Evropskou komisí OP, které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představujících průnik priorit politiky HSS EU a individuálních zájmů členských států.

ČR si pro nynější období vyjednalo 26 OP. Osm z nich je zaměřeno tématicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (např. na Středočeský kraj, Střední Moravu). Mezi projekty financování z fondů EU patří také rozvoj **Lidských zdrojů**. [9].

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního

vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je v těchto oblastech . Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem **1,84 mld. eur**, což činí přibližně **6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku**. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. eur.

Z OP LZZ a je možné financovat tyto projekty:

1. Adaptabilita: např. další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce atd.

2. Aktivní politika trhu práce: např. rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, bilanční a pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe, podpora nových forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ, atd.

3. Sociální integrace a rovné příležitosti: např. poskytování sociálních služeb a podpora dalších nástrojů, které vedou k sociálnímu začleňování a k prevenci sociálního vyloučení, transformace pobytových zařízení pro cílové skupiny osob, zavádění procesu zvyšování kvality, kontroly a zajištění dostupnosti sociálních služeb, vzdělávací programy, kurzy, odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené, poradenské programy k aktivizaci a motivaci sociálně vyloučených při vyhledávání zaměstnání, poradenství pro zaměstnavatele v oblasti netradičních zaměstnání pro ženy, nediskriminačního přístupu, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy, rozvoj distančních forem vzdělávání atd.

4. Veřejná správa a veřejné služby: např. správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu,

aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb atd.

5. Mezinárodní spolupráce: Např. výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF, vznik tématických sítí, zaměřených na řešení specifického problému apod.

6. Technická pomoc: Financování aktivit spojených s řízením programu, např. výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod. [16].

1.2.2 Úřad práce

Mezi nejčastěji používané vnější zdroje pro získávání pracovníků patří ÚP. Součástí státní politiky zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst poskytováním příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání, i uchazečům samotným. Jedná se zejména o následující opatření (nástroje) APZ:

1. rekvalifikace: rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností FO, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických znalostí a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání.

2. investiční pobídky: hmotná podpora tvorby nových pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců u investičních pobídek poskytovaných na základě zák. č. 72/200 Sb., o investičních pobídkách a změně některých zákonů v platném znění.

3. veřejně prospěšné práce: tato místa vytváří zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP ke krátkodobému pracovnímu umístění UoZ, nejdéle však na dobu dvanácti po sobě následujících měsíců ode dne sjednaného nástupu uchazeče o zaměstnání do pracovního poměru.

4. společensky účelná pracovní místa: pracovní místo, které zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě písemné dohody s ÚP na dobu sjednanou v dohodě a je obsazováno uchazeči evidovanými úřadem práce, kterým nelze zajistit jiným způsobem pracovní uplatnění. Ale také nově zřízené pracovní místo pro uchazeče o zaměstnání evidovaného ÚP, který začne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost.

5. překlenovací příspěvek: UoZ, kteří zřídí SÚPM po dohodě s úřadem práce za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti (§113 odst.1 zákona o zaměstnanosti), může ÚP poskytnout i překlenovací příspěvek (§114 zákona o zaměstnanosti).

6. příspěvek na dopravu zaměstnanců: příspěvek na dopravu zaměstnanců může ÚP poskytnout zaměstnavateli, který zajistí každodenní dopravu svých zaměstnanců do a ze zaměstnání v případech, kdy hromadnými dopravními prostředky prokazatelně není provozována doprava vůbec nebo v rozsahu odpovídajícím potřebám zaměstnavatele. Při poskytování příspěvku na dopravu není rozhodující, zda zaměstnavatel zabezpečuje dopravu sám nebo prostřednictvím sjednaného soukromého dopravce.

7. příspěvek na zapracování: může ÚP poskytnout zaměstnavateli na základě dohody, pokud zaměstnavatel přijímá do pracovního poměru UoZ, kterému je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče (dle § 33 výše zákona o zaměstnanosti). Maximální doba poskytování příspěvku je 3 měsíce a může činit měsíčně nejvýše polovinu minimální mzdy. Zaměstnavateli tento příspěvek nenáleží v době nepřítomnosti zapracovávaného pracovníka.

8. příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program: Příspěvek je určen zaměstnavateli, který přechází na nový výrobní program a nemůže pro své zaměstnance zabezpečit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby.

Aktivní politika zaměstnanosti (APZ) v současné době na základě projektů je také spolufinancována z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF), který je určen na podporu realizace Evropské strategie zaměstnanosti prostřednictvím investic do lidských zdrojů, jejich vzdělání, podpory zaměstnanosti, podnikání a

vyrovnáváním příležitostí v přístupu na trh práce. Mezi základní programy ESF využívané v rámci APZ patří Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost na léta 2007-2013 (OP LZZ). [19].

1.3 Výběr pracovníků

Tradičně byl úspěšný personální výběr považován za jednu s nejefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu tím i úspěšnosti organizace. K obvyklým metodám výběru patřily vstupní rozhovor s pracovníkem a později psychologické testy. Vedle této metody byly i v minulosti používány další způsoby výběru, zejména osobní údaje o uchazečích (školy, dosavadní praxe) také pracovní vzorky (kandidátka na místo sekretářky předvede psaní na počítači) nebo testy odborných znalostí.

Organizace, která chce obsadit určitou pozici, se může zaměřit na dvojí zdroj uchazečů: vlastní pracovníky a uchazeče externí. Vlastní zaměstnanci mají řadu výhod. Během své praxe dostatečně projeví a většinou bývá jasné, co od nich lze očekávat. Osvojili si také hodnoty organizace, zapadli do ní a dobře se v ní orientují. Uchazeč z jiného zaměstnání však netrpí organizační slepotou a může vnést do svého okolí mnohé nové prvky odjinud. Pokud organizace postrádá ve svých řadách pracovníky dostatečně kvalifikované pro výkon profese, má opět dvě možnosti: hledat kandidáty venku nebo vychovat či vycvičit vlastní pracovníky, kteří požadované kompetence postrádají.

Výběr nových pracovníků je z hlediska organizace často velice závažnou záležitostí. Může jít o obsazení závažné pozice a člověk v této funkci může mít klíčový vliv na výsledky organizace. Přesto se však mnohý vedoucí pracovník pouští do výběru sám bez náležité přípravy a bez konzultace s odborníkem. [14].

1.3.1 Postup personálního výběru

Pro praktickou organizaci výběrového řízení je žádoucí dodržovat určitý postup bez ohledu na to, zda výběr provádí organizace sama nebo zda si pozve odbornou firmu.

1. Specifikace. Prvním krokem, který následuje v okamžiku, kdy vznikne volné místo, je určení specifikace (základního souhrnu požadavků), které od uchazeče očekáváme. Patří sem vzdělání, praxe, osobní vlastnosti, osobní údaje, které

považujeme za podstatné. Současně je třeba stanovit plat a další pracovní podmínky.

2. Určení lidských zdrojů. Zvážíme, zda je pro dané místo vhodné využít některého ze stávajících pracovníků organizace. Pokud nejsme o kompetencích těchto lidí zcela přesvědčeni, pozveme další zájemce prostřednictvím inzerce, osobních kontaktů zaměstnanců nebo jiným způsobem. Specifikace je dostatečným zdrojem informací pro inzerát nebo ústní sdělení. Vyžádáme si životopisy a případně další materiály.

3. Stanovení kritérií výběru. Obecné informace ze specifikace zde už nestačí, rozlišení mezi jednotlivými uchazeči, kteří všichni plní požadovaná kritéria, musí být přesnější. Ke stanovení kritérií nám dobře poslouží profil funkce. Přesná a dobře připravená analýza kompetencí rozliší důležité požadavky od těch, které nemají reálný význam a vlastní výběr ztěžují.

4. Volba vhodných metod. Profil funkce určuje znalosti, schopnosti, vlastnosti osobnosti, které jsou důležité pro profesionální úspěch. Z profilu odvodíme metody, kterými budeme jednotlivé kompetence zkoumat (testy, otázky v rozhovoru atd.). Např. koncepční myšlení posoudíme na základě zpracování případové studie, rozumové schopnosti inteligenčním testem atd.

5. Realizace výběru. Stanovíme termíny výběru, připravíme časový plán, pozveme uchazeče a uskutečneme akci. Použijeme vybraných metod.

6. Rozhodnutí. Podle dohodnuté strategie se rozhodneme pro nejúspěšnějšího kandidáta (příp. kandidáty). Projednáme s nimi okolnosti nástupu a ostatním sdělíme, že nebyli přijati. [15].

Často mívá výběrové řízení několik kol, během nichž se počet uchazečů zužuje. Například:

- v prvním kole jsou vyloučeni uchazeči, kteří se jeví jako nevhodní na základě údajů v životopisech, které zaslali,
- ve druhém kole pak zbylí účastníci absolvují odborné testy a podle jejich výsledků je část z nich pozvána k pohovoru s vedením firmy,
- pohovor, po kterém bude rozhodnuto o přijetí či nepřijetí kandidáta, je vlastně třetím kolem výběrového řízení. [3].

1.3.2 Metody personálního výběru

Před vlastním výběrovým řízením můžeme zvažovat použití řady výběrových metod.

1. Výběrový pohovor

Je nejčastější metodou personálního výběru pracovníků. Pohovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí se značnou přesností přednosti a nedostatky uchazeče, může však také mít velmi nízkou hodnotu. Tazatelé se při pohovoru dopouštějí často chyb – rozhodnou se po několika málo minutách a na další informace se nesoustředí, dělají rychlý závěr na základě neverbálních projevů (gesta, mimika) nebo zjevu uchazeče, dělají unáhlené závěry na základě jediné informace, preferují lidi, kteří se podobají jim samým atd. Abychom člověka při rozhovoru dobře poznali, měli bychom se držet osvědčených zásad. [17].

Mezi zásady výběrového pohovoru patří:

- Rozhovor bude připravený a strukturovaný. Ujasníme si, co chceme přesně od uchazečů zjistit, a předem si vypracujeme osnovu.
- Výběrový pohovor je pro většinu uchazečů o zaměstnání často, stresující situací. Měli bychom proto vytvořit uvolněnou atmosféru a pohovor zahájit neformálně (otázky na cestu, např. Jakou jste měl cestu, atd.). Je třeba vyloučit vše, co by nás mohlo rušit.
- V průběhu pohovoru budeme zapisovat jen objektivní údaje (vzdělání, dosavadní zaměstnání, atd.). Informace osobního charakteru si raději zapamatujeme a poznamenáme po ukončení pohovoru.
- Rozhovor je dialog. Hlavní váhu bychom měli nechat na uchazeči, svými otázkami ho budeme povzbuzovat k rozvíjení tématu. Nenápadně ho však budeme přidržovat u připravené osnovy, abychom se dozvěděli vše, co je třeba.
- Dáváme raději tzv. otevřené otázky (Jaký je Váš názor na ...?, Jaké máte zkušenosti z ...?) než uzavřené otázky, na které jde odpovídat pouze ano – ne.
- Vysokou hodnotu pro předvídání úspěšnosti uchazeče (validitu rozhovoru) mají tzv. situační otázky typu Jak byste se zachoval kdyby...?
- Rozhovor slouží nejen k tomu, abychom si udělali obrázek o uchazeči, ale také k tomu, aby se uchazeč dozvěděl vše potřebné o svém potenciálním zaměstnání.

- Je-li rozhovoru přítomno více tazatelů, samostatně hodnotí jednotlivé kandidáty na škálách (např. koncepční myšlení, komunikativnost) a pak teprve své výsledky srovnávají. [3].

Typy pohovorů

- **Individuální pohovory.** Tento typ pohovoru je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem, vedoucím pohovoru a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem, existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.
- **Pohovorové panely.** Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit jako pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a liniový manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- **Výběrová komise.** Je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů. Uchazeči nejsou schopni si sjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. [2].

2. Reference

Reference je hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou, zejména předchozím nadřízeným. Má podobu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo třeba telefonického hovoru. Referencí se používá k ověření informací získaných jinými metodami nebo k doplnění dalších informací. Reference podléhají celé řadě chyb. Mnozí referující nejsou schopni

nebo nechtějí podat objektivní hodnocení a záměrně informace zkreslují. Jiní je z neznalosti doplňují svými domněnkami. Reference lze úspěšně použít při výběru pokud je referující osoba spolehlivá, dobře orientovaná v problematice a ochotná podat objektivní a pravdivé informace.

3. Výběrové testy

Účelem výběrových testů je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik. Testy představují aplikaci standardních postupů, umožňujících určitou kvantifikaci odpovědi uchazečů. Rozdíly mezi numerickými skóre reprezentují rozdíly ve schopnostech nebo chování. [3].

4. Testy inteligence

Jsou nejstaršími a nejpoužívanějšími psychologickými testy. Testová skóre mohou být vyjádřena v podobě inteligenčního kvocientu, neboli IQ. IQ představuje poměr mentálního věku a skutečného (chronologického) věku. Když mentální věk odpovídá věku chronologickému, pak IQ činí 100. Předpokládá se, že inteligence má v populaci podobu normálního rozdělení.

5. Testy schopností

Testy schopností tvoří jednak testy potenciálních schopností (aptitude tests), jednak testy získaných schopností (attainment tests). Testy potenciálních schopností mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost. Obvyklý způsob spočívá v tom, že se na základě analýzy pracovního místa stanoví kvality tímto pracovním místem požadované. Standardní test získáme z firmy specializující se na testy. Alternativou je, že si test navrhne sama organizace nebo je pro ni speciálně navržen. Test je pak dán zaměstnancům, kteří již na daném pracovním místě pracují, a výsledky jsou porovnávány s určitými kritérii, zpravidla s hodnocením těchto pracovníků provedeným manažery nebo vedoucími týmů. Pokud je korelace mezi testy a kritérii dostatečně velká, mohou se testy dát uchazečům o zaměstnání. Pro účely dalšího prověření testů se obvykle provádí následné zkoumání pracovního výkonu uchazečů, kteří byli na základě testů vybráni. [1].

6. Testy osobnosti

Existuje spousta nejrůznějších teorií osobností, a tudíž i spousta nejrůznějších typů testů osobnosti. Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným. Jsou obvykle založeny na tzv. „rysech“, přičemž definují rys jako dosti nezávislou, ale dlouhodobě stabilní charakteristiku chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Teoretici rysů rozpoznávají příklady běžného chování, navrhnou stupnice k jeho měření a posléze získávají hodnocení tohoto chování od osob, které se navzájem dobře znají. Tato pozorování jsou statisticky analyzována a pomocí faktorové analýzy se identifikují charakteristické rysy a naznačuje se, jak by bylo možné seskupovat příbuzné skupiny rysů do „typů osobností“.

7. Osobní dotazníky a biografické informace (biodata)

Biodata jsou všechny informace, které se vztahují k minulosti. Použití biografických dat vychází z předpokladu, že minulé chování nejlépe předpovídá chování pracovníka v budoucnosti. Ten kdo dříve často měnil zaměstnání, pravděpodobně brzy opustí i zaměstnání nové. Práce s biodaty vychází ze statistiky. Určujeme, jaká data mají společná, např. dobří řidiči na rozdíl od špatných. Výsledek může ukázat že jsou např. absolventi učebního oboru automechanik, mají praxi v opravárenské činnosti. Biografické údaje můžeme rozdělit do tří skupin:

- původ (bydliště, rodiče, typ absolvovaných škol),
- zaměření (zájmy, hodnoty, potřeby, které se projevují při práci, způsobem trávení volného času, atd.),
- výkon (školní prospěch, pracovní výsledky, dosažené postavení). [2].

1.4 Příjem pracovníků

Při příjmu pracovníka se uplatňují dvě základní hlediska:

- hledisko pracovně – právní, pracovní smlouva

- hledisko psychologicko – vztahové, psychologická smlouva

Pracovně právní hledisko příjmu zaměstnance je stanoveno příslušnými ustanoveními Zákoníků práce (zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace). Zákoník práce vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v situaci vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatel by měl s ohledem na platně zákonné normy stanovit postupy v oblasti zaměstnávání pracovníků.

Základní otázky pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou zpravidla řešeny ve čtyřech písemných dokumentech:

1. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace),
2. Pracovní řád,
3. Kolektivní smlouva,
4. Organizační řád.

Zákoník práce je zákonná norma platná pro pracovně - právní vztahy na území České republiky a platí pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance.

Pracovní řád je vnitřní norma platná v daném podniku, ve které zaměstnavatel blíže specifikuje postupy platné v oblasti pracovních vztahů. Tato norma je závazná pro všechny zaměstnance podniku. Ustanovení pracovního řádu musí vyhovovat ustanovením Zákoníku práce.

Kolektivní smlouva je vnitropodniková norma, která vzniká na základě jednání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací podle zákona č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání. Je závazná pro zaměstnavatele i zaměstnance v daném podniku. Ustanovení kolektivní smlouvy musí vyhovovat Zákoníku práce.

Organizační řád je vnitřní norma platná v podniku, v níž zaměstnavatel blíže specifikuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a práva a povinnosti jednotlivých útvarů. Tato norma je závazná pro všechny zaměstnance podniku, ustanovení organizačního řádu musí odpovídat ustanovení Zákoníku práce.

1.4.1 Pracovní poměr

Vzniká uzavřením pracovní smlouvy. Zákoník práce stanovuje, že pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné dohodě a musí obsahovat minimálně tyto tři údaje:

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- místo výkonu práce (obec, organizační jednotka),
- den nástupu do práce.

Vedle těchto tří údajů lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem:

- doba, na kterou je pracovní poměr uzavřen,
- zkušební doba,
- podmínky odměňování,
- pravidla pro vykonávání práce,
- zvláštní požadavky na organizaci pracovní doby.

Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci. V souvislosti s příjmem nového pracovníka je potřebné věnovat pozornost tomu, aby nový pracovník měl dostatek informací, které potřebuje pro rychlou a plynulou adaptaci.

Na formulaci pracovní smlouvy by se měly podílet obě strany. Ještě před podpisem pracovní smlouvy musí pracovník personálního útvaru ústně seznámit uchazeče s jeho právy a povinnostmi. Mezi dokumenty potřebné pro příjem pracovníka patří vedle osobního dotazníku a písemného výsledku vstupní lékařské prohlídky také některé další dokumenty, např. zápočtový list důchodového zabezpečení, přihláška ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění apod. [10].

1.4.2 Adaptace pracovníka

V souvislosti s příjmem nového pracovníka je potřebné věnovat pozornost tomu, aby nový pracovník měl dostatek informací, které potřebuje pro rychlou a plynulou adaptaci. Rychlá a plynulá adaptace má tři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím,

- vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon. [10].

Adaptaci pracovníka do podniku by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka a poskytne mu novou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Je však důležité, aby do této fáze byl vedoucí útvaru zapojen už proto, aby jej nový pracovník nepovažoval za někoho, kdo je mu na hony vzdálen, a aby pro tohoto vedoucího nebyl nový pracovník jen jménem nebo číslem.

Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi, než připustit, aby se vyhrotily.

Sledování nových zaměstnanců je také vhodné proto, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků. Pokud došlo k nějakému omylu, je užitečné zjistit, jak k němu došlo, aby bylo možné na základě toho výběr pracovníků zlepšit. Vybrání a přijetí nevhodného pracovníka může mít řadu příčin, např. nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů uchazečů, špatné inzerování, špatný způsob pohovoru, špatné, nevhodné nebo špatně použité testy či posudky a zaujatost pracovníků provádějících výběr, nebo alespoň některých z nich. Pokud jsou některé tyto závady zjištěny, lze podniknout kroky k tomu, aby se neopakovaly. [2].

2 POPIŠTE VHODNÝ ZPŮSOB PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Organizace může být efektivní jen tehdy, jestliže ji řídí zkušení a schopní manažeři. Manažery by měla být prováděná personální práce v plném rozsahu. Kvalitní personální práce pomáhá zajišťovat výkonnost podniku. Jejím cílem je zvyšování produktivity práce cestou zlepšování využití pracovních sil. Z tohoto hlediska spočívá funkce manažera:

- v přesně definovaném plánování personálních potřeb, ať se týkají potřeby zvyšování či snižování stavů, vnitřní mobility pracovníků, kariérních postupů,
- v podílu na rozvoji jednotlivců, pracovních týmů na svém vlastním rozvoji,
- ve společném stanovování cílů a hodnocení výsledků jak individuálních, tak kolektivních, i sebehodnocení podle stanovených kritérií,
- ve sběru, zpracování a rozšiřování informací,
- ve vytváření, udržování a zvyšování tvůrčí pracovní aktivity jednotlivců i týmů. [5].

Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit na některé nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů tj. uspořádání a rozvoj organizace, řízení znalostí, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální administrativa, plnění zákonných požadavků, záležitosti stejných příležitostí a jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí. [3].

2.1 Organizace personálního útvaru

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnáváných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána a na typu služeb, které se od něj očekávají.

Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ten se může pohybovat od jednoho personalisty na 1000 nebo více pracovníků. Tento poměr ovlivňují všechny výše uvedené faktory a může být

rozhodnut pouze empiricky na základě analýzy toho, jaké personální služby se požadují. A na základě toho se rozhodne, do jaké míry, nebo v jakém rozsahu, tyto služby budou zabezpečovány odbornými pracovníky zaměstnávanými v organizaci na plný úvazek, nebo v jakém rozsahu mohou být nakoupeny od externích agentur nebo konzultantů. [5].

2.2 Co je úkolem personální práce?

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát personální roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní. Podporuje a zlepšuje řešení, která využívají výhod vyplývajících z podnikové situace, ale stejně tak musí nacházet řešení vyskytujících se problémů. [2].

Náplní personální práce tedy je:

- **Hledá nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.** Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonané práce a pozitivně ovlivňovali jeho výkon.
- **Usiluje o optimální využívání pracovníků.** Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- **Formuluje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.** Pracovní skupiny by neměly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují

výkon skupiny i jejich členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí.

- **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.** V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to i v zájmu zaměstnavatele, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli firmy a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě.

- **Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.** Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy, v menších firmách je to naprostá nezbytnost. Právě ty mohou být v případě ztráty dobré pověsti ohroženy výrazněji než velké podniky, protože jsou daleko více závislé na každém jednotlivém pracovníkovi. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů zvyšuje spokojenost a i výkon pracovníků a snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy a usnadňuje tak získávání nových a stabilizaci dosavadních pracovníků. Nesmíme zapomínat nato, že jsme se stali členy Evropské unie a že u nás platí evropská legislativa. A tu evropské instituce prosazují daleko důsledněji, než je tomu prozatím v případě prosazování českých zákonů. [15].

2.3 Personální činnost

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst,** tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak

zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizaci těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.

4. Hodnocení pracovníků, tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na jinou funkci, penzionování a propouštění.

6. Odměňování a další hmotné a nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy identifikace potřeb vzdělání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením firmy a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky a mezi pracovníky navzájem, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, apod. [14].

9. Péče o pracovníky, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně - hygienických podmínek práce, aktivit volného času, apod.

10. Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům. [15].

II.4 **Etika v personální práci**

Etické normy působí na jednání personalistů ve dvou směrech: jednak ovlivňují jejich vystupování jako odborníků, jednak personalisté zprostředkovávají etické normy svých firem. [2].

Z podstaty managementu lidských zdrojů zřetelně vychází potřeba využít v pracovním procesu schopností celého člověka. Nejenom jeho fyzických schopností, které v 18. století měly nahradit stroje, ale je třeba využít i jeho majetku a kreativity, které by využíval při výkonu činností, pro které byl přijat do zaměstnání.

Personální práce spočívá tedy:

- v péči o pracovníky při realizaci jejich pracovních aktivit,
- v jejich vedení ke zvyšování úrovně procesu jejich realizace,
- v zabezpečování žádoucího rozvoje mezilidských vztahů v rámci pracovních a dalších podnikových činností,
- zvyšování kvality jejich užitečných vlastností, které můžeme kvantifikovat jsou-li měřitelné, nebo pouze verbálně charakterizovat, nejsou-li měřitelné.

Řízení lidských zdrojů tedy souvisí s existencí a respektováním kvalitativních a kvantitativních vlastností podnikových jevů, protože:

- lidské zdroje jsou realizátory etiky a rozvíjení etických postojů, protože mají schopnost především analýzy a kreativity, které jsou předpokladem pro management strategie změn v organizaci,

- na lidských zdrojích záleží rozvoj nových vztahů mezi zaměstnavatelem nazývaným partnerství. Prosazuje se metodou win-win (partnerství),
- úspěšnost rozhodování o vývoji podnikových jevů zvýšíme, když budeme respektovat i jejich kvalitativní vlastnosti. [7].

Personalisté jsou součástí managementu. Jejich posláním je podporovat cíle podniku, nikoliv jednat jako náhradní zástupci zájmu zaměstnanců. To však neznamena, že se mohou objevit příležitosti, kdy v rámci své odbornosti specialistů na personální práci by neměli říct nahlas, co si myslí a oponovat plánům nebo krokům, které jsou jasně v rozporu s hodnotami organizace. Nesmějí tolerovat nezákonnost nebo nestejnost příležitostí.

Při výkonu své role se personalisté mohou často ocitnout v neústupném podnikatelském prostředí. Avšak to neznamena, že mohou rezignovat na vytváření a zlepšování základních hodnot organizace, které by byly v souladu s jejich vlastními hodnotami, týkajícími se toho, jak by měli být lidé řízení. To však nemusí být vždy přijímáno pozitivně, a jestliže je tomu skutečně tak, pak se personální manažer bude muset rozhodnout, zda zůstane v organizaci. [10].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 POPIŠTE A ANALYZUJTE SOUČASNÝ STAV NÁBORŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V, S.R.O.

3.1 Historie společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.

Dne 1.9.1991 založili pánové Vladimír Vašíček a Pavel Počinek společnost s názvem CentrumOvo. Ze začátku měla tato společnost 50 zaměstnanců a sklad ovoce a zeleniny na Palackého ulici ve Valašském Meziříčí. Hlavní činností bylo, a stále je skladování ovoce a zeleniny, a dále rozvoz po prodejnách potravin. V roce 1992 byla zapsána do Obchodního rejstříku a vznikla společnost s ručením omezeným. Poté se společnost rozšířila o vlastní prodejny.

V roce 2000 došlo k rozdělení společnosti na dvě samostatné:

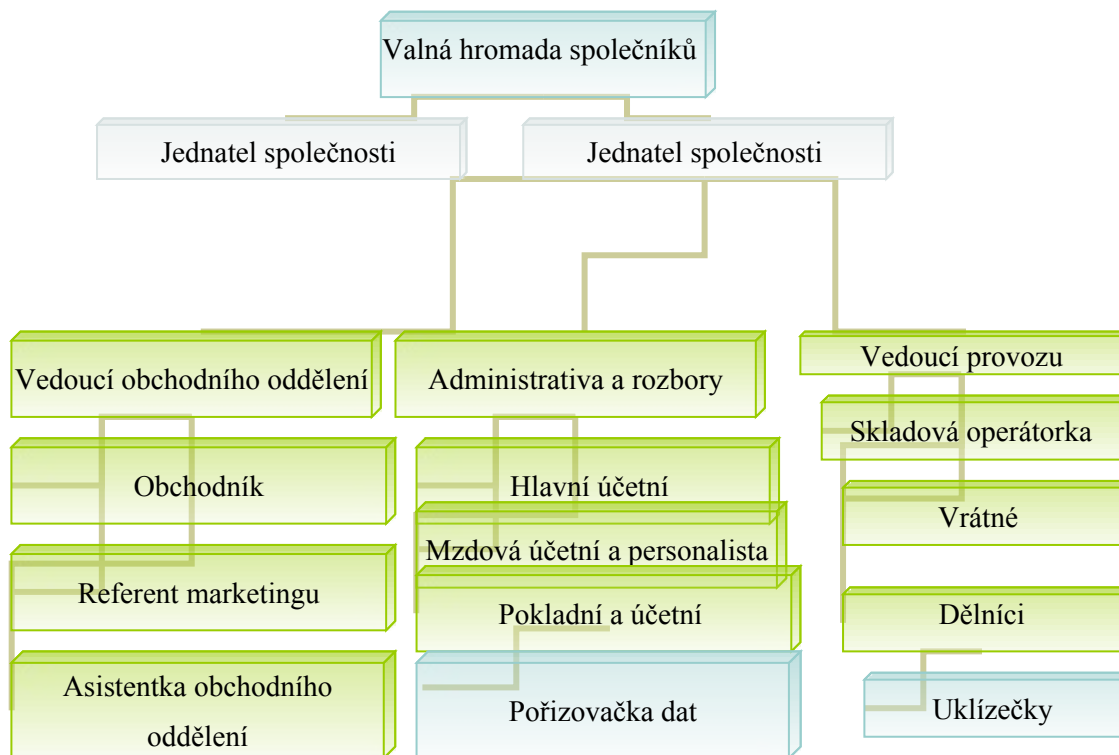
- CentrumOvo s.r.o. se sídlem na Palackého ulici ve Valašském Meziříčí, zabývající se maloobchodním prodejem. Tato společnost má v pronájmu velkosklad ovoce a zeleniny ve Vsetíně.
- OvoCentrum V+V s.r.o. která se zabývá velkoobchodní činností, se sídlem na Palackého ulici ve Valašském Meziříčí.

K rozdělení společnosti došlo s cílem zkvalitnit organizaci a řízení této firmy, a tím zároveň zlepšit konkurenční možnosti a výsledky hospodaření.

3.2 Informace o společnosti

Společnost OvoCentrum V+V, s.r.o. se sídlem ve Valašském Meziříčí je firmou, jejímž jediným a tedy nosným obchodním programem je nákup, skladování a tržní úprava ovoce a zeleniny a prodej tohoto sortimentu do obchodní a spotřebitelské sítě. Specializuje se na nabídku čerstvého ovoce a zeleniny, doplňkově však nabízí i sušené ovocné plody a také některé jiné související komodity. Všechny firemní pracovní postupy jsou podřízeny péči o zákazníky. Starost a spokojenost zákazníka je základní normou chování zaměstnanců společnosti.

3.3 Organizační schéma společnosti



Obr. č. 1. Organizační struktura firmy

FOC je rozdělena na několik organizačních jednotek. Každá z těchto jednotek má odpovědného vedoucího. Každý vedoucí má určité pravomoce a odpovědnosti za jemu přiřazenou funkci. Podřízené osoby dostávají příkazy od těchto vedoucích, které musejí plnit.

3.4 Působnost organizačních jednotek

Firma OvoCentrum má tyto organizační celky:

- Ekonomický úsek,
- Obchodní úsek,
- Provozní úsek.

Ekonomický úsek:

- zařizuje písemný a osobní styk VR se zaměstnanci i obchodními partnery,
- provádí termínovou kontrolu plnění úkolů z porad vedení,
- předává pokyny VR adresované jednotlivým zaměstnancům,

- vypracovává návrhy firemních plánů,
- zajišťuje osobní a mzdovou agendu všech zaměstnanců společnosti,
- provádí výpočet prémie všech zaměstnanců,
- zajišťuje nové pracovníky dle schválených požadavků jednotlivých vedoucích,
- zajišťuje záležitosti souvisejících se sociální politikou,
- zajišťuje vzdělávání personálu,
- vede agendu inventarizací, mank, škod, penále a pokut,
- uzavírá smlouvy a vede přehled o smlouvách hmotné odpovědnosti,
- připravuje kupní smlouvy týkající se problematiky investic,
- provádí vymáhání pohledávek, náhrad, škod, penále a pokut.

Obchodní úsek:

- provádí průzkum trhu a vyhodnocení poznatků trhu,
- navrhuje koncepci obchodní politiky,
- zabezpečuje sestavování a plnění měsíčních, čtvrtletních a ročních plánů prodeje,
- uzavírá kontakty a hospodářské smlouvy s dodavateli,
- uzavírá smlouvy a stanovuje podmínky pro práci s odběrateli,
- zabezpečuje záležitosti spojené s propagací výrobku,
- navrhuje pravidla pro tvorbu ceny zboží,
- zajišťuje pravidla pro styk s odběrateli a dodavateli,
- dohlíží a spolupracuje s nevyřízením reklamací dodávek zboží uplatněných provozním úsekem,
- spolupracuje při vymáhání pohledávek od dlužníků,
- zodpovídá za zavádění a údržbu dat v IS společnosti v určitém rozsahu,
- v součinnosti s provozním úsekem zabezpečuje uspokojování poptávky odběratelů.

Provozní úsek – sklady:

- řídí procesy a činnosti související se skladováním zboží, tj. příjem zásob na sklad, uskladnění zásob, třídění, balení a popis či označení zásob podle technologických pracovních postupech v souladu s normami,
- provádí soustavnou kontrolu jakosti a třídění zboží v průběhu procesu skladování,
- vede reklamní řízení s dodavateli i odběrateli,
- spolupracuje s obchodním úsekem a v návaznosti na poptávku usměrňuje v rámci svých kompetencí cenovou nabídku pro zákazníky společnosti,
- zabezpečuje příjem, zpracování a vyřízení objednávek zákazníků,
- zabezpečuje přesné a úplné vedení evidence o příjmu a výdeji zboží,
- zodpovídá za řízení odpadového hospodářství a vztah společnosti k životnímu prostředí vůbec,
- zabezpečuje řádné hospodaření s obalovými prostředky a paletami včetně průkazné, aktuální a přesné evidence jednotlivých druhů,
- navrhuje vyřazování a likvidaci nepotřebných materiálů a hmotného majetku
- plní další úkoly vyplývající z interních a obecně platných předpisů vztahujících se k činností úseku.

3.5 Postup náborem zaměstnanců ve společnosti OvoCentrum**V+V s.r.o.**

Společnost Ovocentrum V+V s.r.o. spadá do oblasti středně malých společností. V současné době zaměstnává nad 25 zaměstnanců. Jelikož spadá do kategorie středně malých společností nemá samostatný personální útvar. Vyhledáváním, výběrem a příjmem pracovníků se zabývají jednatelé společnosti. Zastávají tedy roli personalisty.

Společnost Ovocentrum V+V s.r.o. při vyhledávání zaměstnanců využívá všech možných dostupných prostředků, tzn.:

- Internetových stránek ÚP: inzerce na internetových stránkách MPSV je zdarma.

- Inzerce v tisku: při inzerci v tisku společnost používá čtrnáctidenní televizní program TOP INFO jehož součástí je také inzerce volných pracovních míst. Tento televizní program je dodáván zdarma do schránek občanů měst: Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm, Vsetín a jejich spádové obce jako je např. Zašová, Zubří, apod. Jedno vydání inzerce o volném pracovním místě o velikosti 1,4 stojí 4.222,-Kč. Tato částka je na jedno vydání TOP INFA.
- Vlastních internetových stránek.
- Pomocí vývěsek na objektu společnosti, např. umístění na plotě při vstupu do společnosti, vrátnici, a jiných.
- Pomocí letáků: ty si společnost vytváří sama. Tyto letáky potom většinou umístí do novinového stánku, který se nachází vedle parkoviště této společnosti. Po domluvě s majitelem tohoto novinového stánku pak zaměstnanec stánku vkládá letáky s nabídkou volného pracovního místa do denního tisku, ale také do časopisů. Jelikož, jak společnost, tak i novinový stánek se nachází u dobře frekventované silnice je zde odbyt novin i časopisů poměrně velký.
- Účastí na pracovních veletrzích, např. „Valašský týden práce“: je pořádán ÚP, který nabízí možnost bezplatné prezentace firem a osobní kontakt s širokou veřejností (potenciálními zaměstnanci). „Valašský týden práce“ je financován z projektu „Institut trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti“.

Tab.č.1. Porovnání nákladů na prostředky k inzerování volných pracovních míst

Zdroj	Náklady
Internetové stránky MPSV	0,-Kč
Inzerce v tisku (většinou inzeruje 2x)	8.444,-Kč
Vlastní internetové stránky (náklady na mzdu)	1.000,-Kč
Vývěsky (náklady na tisk)	300,Kč
Letáky (většinou 1.500 ks)	2.000,-Kč
Pracovní veletrhy (propagační materiály)	1.000,-Kč

Těmito způsoby se společnost snaží informovat blízkou veřejnost o nabídce volných (volného) pracovních míst v této společnosti. Pomocí těchto

nástrojů krátce definuje požadavky na potenciálního zaměstnance a také charakterizuje co bude náplní jeho nové práce.

Jak můžeme vidět z uvedené tabulky nejnižší náklady jsou uveřejnění nabídky práce na portálu MPSV. Druhou nejnižší skupinu tvoří vlastní vývěsky. Nejdražší variantou je naopak tisk v TV časopise.

Nejvíce uchazečů však společnost zaznamenává právě z portálu MPSV jak nám ukazuje graf č. 8.

Po zveřejnění této nabídky po volném pracovním místě veřejnosti, společnost obdrží životopisy od potenciálních zaměstnanců. Na základě těchto životopisů jednatele společnosti prostřednictvím e-mailu nebo telefonního přístroje pozvou uchazeče o zaměstnání na výběrové řízení. Výběrové řízení trvá zpravidla jeden až dva dny. Společnost se snaží vyjít uchazečům o zaměstnání vstříc a to tím, že výběrové řízení probíhá v odpoledních hodinách. Je to především z toho důvodu, aby potenciální zaměstnanci mohli např. vyzvednout děti ze školky, měli po pracovní době – uvažují o změně práce. Výběrové řízení probíhá ve dvou kolech.

Do prvního kola jsou pozváni všichni uchazeči o dané zaměstnání současně. Těmto lidem je poté představena společnost tzn. co je jejím předmětem podnikání a současně je provedena prohlídka společnosti. V prvním kole výběrového řízení jsou také vyplňovány dotazníky uchazeči ze kterých se jednatele chtějí o těchto lidech dozvědět co nejvíce možných informací. Jelikož v této společnosti je tři směnný provoz a pracuje se i o víkendech, ne každému člověku tento pracovní režim vyhovuje. Po tomto kole je vybrán užší okruh uchazečů, většinou jsou to dva až tři lidé.

Druhé kolo je zaměřeno na samotného uchazeče. Jsou zde uchazeči předkládány příklady k propočítání, překlady z cizího jazyka – většinou se jedná o anglický jazyk. Příklady, které uchazeč obdrží, slouží ke zjištění jeho logického uvažování. Ve druhém kole výběrového řízení také dochází k bližšímu kontaktu mezi uchazečem o zaměstnání a budoucím zaměstnavatelem. Řeší se zde intimnější otázky charakteru výše výplaty a těmto podobné.

Tyto příklady jsou sestavovány jednatelem společnosti. Používá se při hledání pracovníka, jehož pracovní náplní bude mimo jiné také vedení lidí. Nepoužívají se při výběru uchazečů o práci např. skladový dělník, balička, apod.

Po ukončení výběrového řízení a ne vždy úspěšnému vyřešení logického příkladu, si jednatelé společnosti nechávají určitou dobu, většinou jeden týden, na rozmyšlenou. V tomto směru jsou velice opatrní, jelikož jejich cílem je vybrat zodpovědnou, důvěryhodnou a pracující osobu.

Pokud si jednatelé společnosti vyberou v jejich očích toho nejvhodnějšího uchazeče, dají ostatním uchazečům o práci většinou telefonicky vědět, jak uspěli ve výběrové řízení a požádají je, zda si jejich údaje mohou uchovat pro případnou budoucí potřebu.

Pokud se nejedná o výběrové řízení na vyšší pozici např.: mistr, ale o pracovní nižší pozici, potom se snaží společnost uchazečům kteří u výběrového řízení neuspěli, nabídnout alespoň brigádu a touto cestou pomoci jak sami sobě, tak uchazečům.

Společnost se také účastnila „Valašského týdnu práce“, který byl financován a podporován EU. Tento projekt proběhl v říjnu minulého roku (tj. roku 2008) v prostorách ÚP ve Valašském Meziříčí. Tento způsob „výběrového řízení“ probíhal odlišným způsobem než klasické výběrové řízení. Uchazeči o zaměstnání, kteří měli zájem pracovat pro tuto společnost přicházeli k určenému stolu, který měla společnost přidělený pořadatelem. Zde jim byli poskytnuty informace o společnosti a také potřebné informace o nabízeném pracovním místě. V dobu, ve které byl tento projekt realizován, společnost hledala tři nové zaměstnance:

- baličku,
- skladového dělníka,
- mistra.

Uchazečům, kteří měli o jedno z pracovních míst zájem, také informace o nabízeném pracovním místě tzn. co bude náplň práce, směnnost, fyzickou zátěž, informace o platu a ještě k tomu těmto lidem byly poskytnuty základní informace o firmě.

Tohoto pracovního veletrhu jsem se zúčastnila osobně. Mohu říci, že největší účast probíhala právě u „našeho stolu“. Výhodou tohoto způsobu nábory zaměstnanců byl osobní kontakt s každým uchazečem zvláště a i těch pár minut co

jsme spolu strávili vypovídalo o mnohých vlastnostech daného člověka. Účastnili se lidé, kteří o práci jeví opravdový zájem, ale také lidé, kteří si přišli jen pro razítko, kterým by později prokázali svou účast na tomto veletrhu práce.

Nevýhodou snad jen bylo počasí. Možná právě proto byla celková účast ze strany uchazečů o práci velmi nízká.

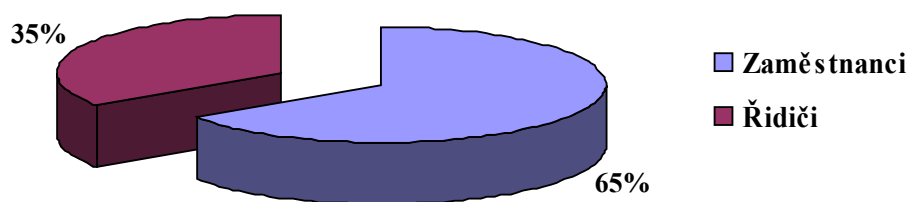
3.6 Analýza současného stavu zaměstnanců ve společnosti

OvoCentrum V+V s.r.o.

V současné době zaujímá ve společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.:

1. Ve společnosti pracuje zaměstnanců:

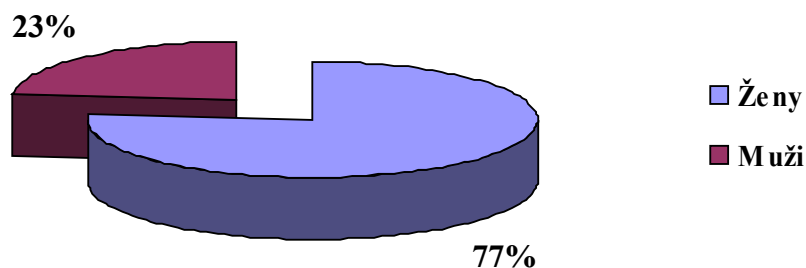
30 zaměstnanců + 15 smluvních řidičů:



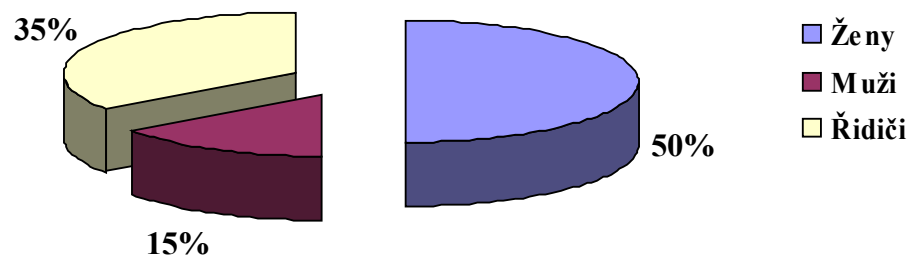
Graf č. 1. Počet zaměstnanců ve společnosti

2. Poměr mužů a žen z 30 zaměstnanců:

23 žen + 7 mužů + 16 smluvních řidičů



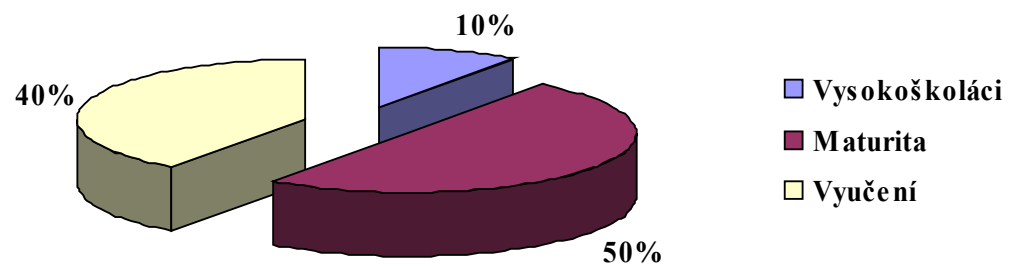
Graf č. 2. Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Graf č. 3. Poměr zaměstnanců společnosti se smluvními řidiči společnosti

3. Poměr dosaženého vzdělání:

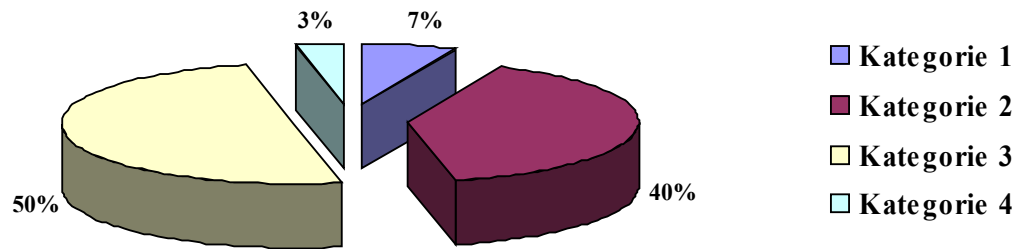
- 3 vysokoškolské vzdělání
- 15 středoškolské vzdělání ukončeno maturitní zkouškou
- 12 učňovské vzdělání



Graf č. 4. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

4. Věkové kategorie mezi zaměstnanci:

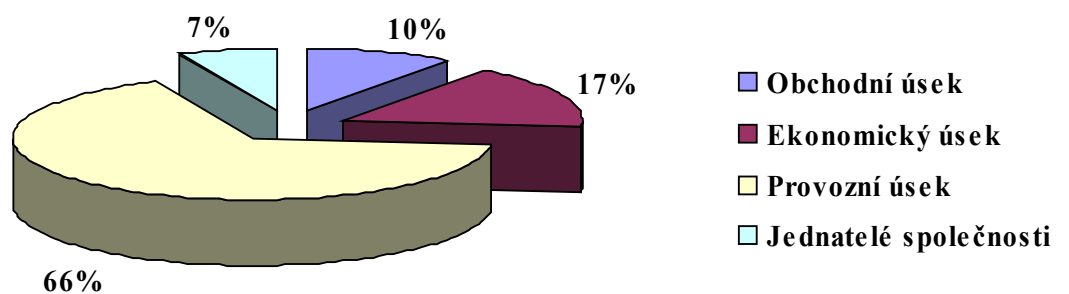
- Kategorie 1: od 55 a více: 1 zaměstnanec
- Kategorie 2: od 45 do 54 let : 12 zaměstnanců
- Kategorie 3: od 25 do 44 let : 15 zaměstnanců
- Kategorie 4: od 18 do 24 let : 2 zaměstnanec



Graf č. 5. Struktura zaměstnanců podle věkového rozpětí

5. Rozdělení podle pracovního zařazení:

- Jednatelé společnosti (hlavní vedení firmy): 2. zaměstnanci
- Obchodní úsek (vedoucí obchodního oddělení) : 3. zaměstnanci
- Ekonomický úsek (administrativa a rozborů): 5. zaměstnanců
- Provozní úsek (vedoucí provozu) : 20. zaměstnanců

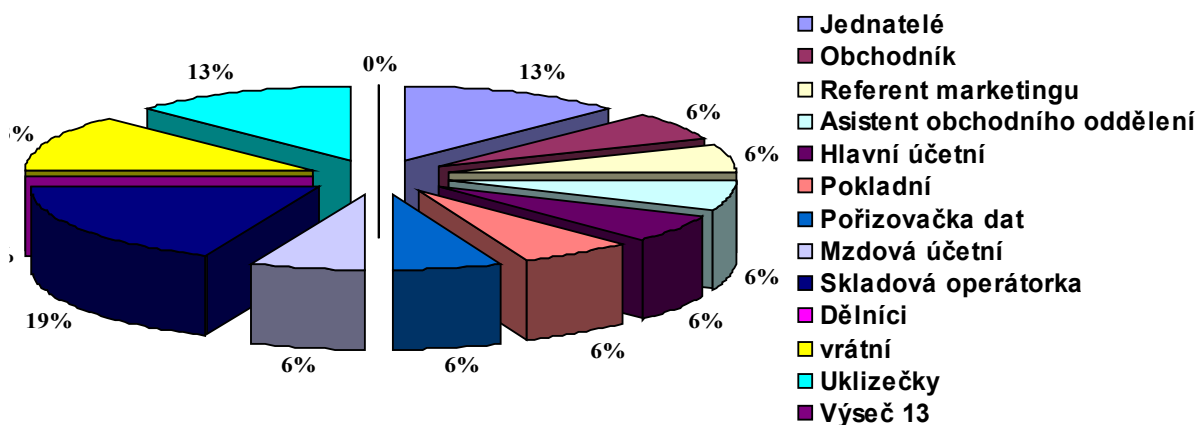


Graf č. 6. Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení

6. Rozdělení jednotlivých úseků:

- **vedení firmy:** 2. jednatelé
- **obchodní úsek:** 1. obchodník
1. referent marketingu
1. asistentka obchodního oddělení

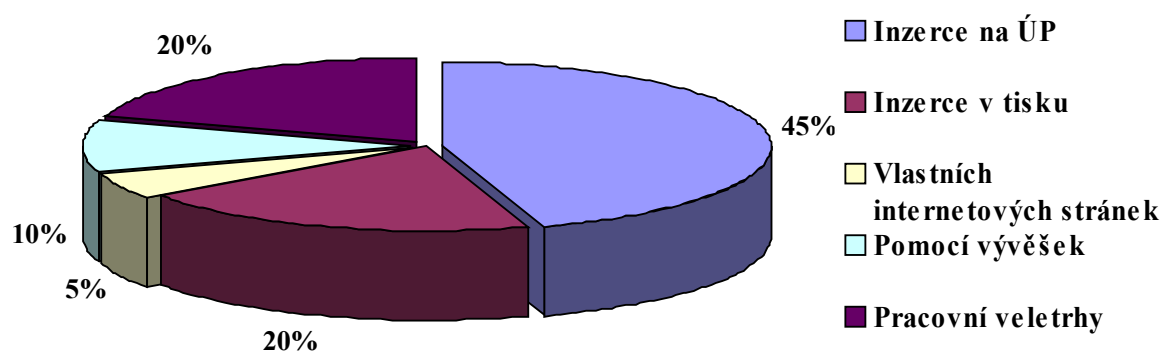
- **ekonomický úsek:** 1. hlavní účetní
1. pokladní- účetní
1. pořizovačka dat
1. mzdová účetní
1. personalistka
- **provozní úsek:** 3. skladová operátorka
13. dělníků
2. vrátní
2. uklízečky



Graf č. 7. Rozdělení zaměstnanců podle jednotlivých úseků společnosti

7. Poměr použití prostředků k získání zaměstnanců ve společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.:

- Inzerce na internetových stránkách UP: 45% uchazečů
- Inzerce v tisku: 20%
- Vlastních internetových stránek: 5%
- Pomocí vývěšek na objektu společnosti: 10%
- Účastí na pracovních veletrzích: 20%



Graf č. 8. Poměr použití prostředků k získání zaměstnanců

4 VYTVOŘTE PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO NOVÉ ODDĚLENÍ PRO VÝROBU ZELENINOVÝCH SALÁTŮ VE SPOLEČNOSTI OVOCENTRUM V+V S.R.O.

Společnost OvoCentrum V+V s.r.o. se zabývá prodejem nakoupených nebo vlastní výrobou upravených potravin. Z 95% se jedná o ovoce a zeleninu a hotové zeleninové saláty. Denně společnost zásobuje regiony moravskoslezského, zlínského a olomouckého kraje.

Prodej zboží společnosti je zajišťován prostřednictvím cca 15 rozvozových linek, které jsou svým dosahem schopny obsloužit zákazníky na většině území Moravy. Řidiči jsou vyškoleni pro poskytnutí základních informací o nabízeném sortimentu a k zákazníkům přijíždějí denně v čase podle harmonogramu. Zboží je dodáváno podle objednávek zákazníků, řidiči však mají na autech dostatek zboží i pro uspokojení zákazníků, kteří dávají přednost výběru zboží podle aktuální nabídky a své potřeby.

Společnost vychází vstříc i zákazníkům, kteří si chtějí zboží nakoupit přímo ve skladech společnosti, kde zákazníci obslouží zaměstnanci denně ve stanovené prodejní době.

Tato společnost má více než 300 stálých zákazníků, např. Jednoty Vsetín, Hranice na Moravě, Kroměříž, nemocnice, školní jídelny a jídelny sociálních zařízení, restaurace a hotely, tržové prodejce, specializované prodejny a stále více i zpracovatele ovoce a zeleniny.

Společnost OvoCentrum V+V s.r.o. vykazuje stabilní zisky, v termínech výplat, mezd, daní, odvodů zdravotního a sociálního zabezpečení se nikdy neopozdila. Kontrolní orgán ji hodnotí jako stabilní, bezpečnou firmu dodržující předepsané zákony a vyhlášky. Dodavatelé si cení bezvadné platební kázně, v tomto ohledu patří společnost OvoCentrum V+V s.r.o. mezi nejstabilnější v oboru.

Vybudováním oddělení pro výrobu zeleninových salátů udělá společnost další krok k záměru rozšíření svého sortimentu o hotové zeleninové saláty popřípadě ovocné saláty. Oddělení pro výrobu zeleninových salátů bude umístěno uvnitř areálu firmy, vedle chladicích boxů ve kterých je skladováno ovoce a zelenina. Ve vlastnictví společnosti je rozsáhlý areál, který se nachází u hlavní cesty s vysokou frekvencí automobilů. Prodej hotových zeleninových salátů si společnost již

vyzkoušela. Hotové saláty nakupovala od Polského dodavatele a prodej těchto produktů se společnosti velice osvědčil.

Prostory, ve kterých bude oddělení pro výrobu zeleninových salátů je potřeba přizpůsobit a vybavit potřebným zařízením.

Společnost OvoCentrum V+V s.r.o. má desítky dodavatelů – pěstitelů ovoce a zeleniny v Čechách, na Moravě a další desítky převážně v zemích EU, např.: Itálie, Španělsko, Belgie, Německo, Holandsko, Francie a jiné. Nákup zboží je zajišťován odborníky, kteří jsou v denním kontaktu s tuzemskými i zahraničními producenty a dodavateli. Jako členové „Zelinařské unie Čech a Moravy“ je společnost v úzkém kontaktu s předními pěstiteli zeleniny. Většinu položek obchodního sortimentu ovoce a zeleniny zajišťuje především v tuzemsku a na Slovensku, zboží nakupuje též od dodavatelů z Polska, Řecka, Itálie, Španělska ale i z jiných evropských zemí. Jelikož saláty budou vyráběny ze stávajícího sortimentu společnosti, není potřeba zajistit nové dodavatele.

Konkurence v regionu je vysoká co se týče sortimentu ovoce a zeleniny. Nejedná se jen o společnost ČEROZFRUCHT s.r.o., jejímž předmětem podnikání je taktéž skladování, tržní úprava a prodej ovoce a zeleniny do maloobchodní sítě, ale konkurence je vnímána také v podobě supermarketů a hypermarketů. V samotné výrobě zeleninových salátů je konkurence velice nízká. V blízkém i vzdáleném okolí není žádná společnost ani jiná fyzická osoba, jejímž předmětem podnikání by byla výroba výhradně zeleninových salátů. Nejbližší konkurence se nachází v oblasti ostravského kraje a potom až ve zmíněném Polsku, odkud společnost do doby než zahájí vlastní výrobu, bude odběratelem těchto salátů i nadále.

Zákazníky společnosti budou dosavadní spotřebitelé, tzn. maloobchodní sítě, ale nabídku salátů neodmítly ani supermarkety a hypermarkety, takže se sítě zákazníků budou rozšiřovat.

V blízké budoucnosti v důsledku velice nízké konkurence v oblasti výroby zeleninových salátů by společnost chtěla zainvestovat do výstavby vlastní budovy a rozšířit tímto výrobu zeleninových salátů. Společnost vlastní rozsáhlý areál, který se nachází u vysoce frekventované silnice. V areálu společnosti je nevyužitý prostor. Právě tento prostor by společnost chtěla využít k výstavbě menší budovy, která by sloužila pro výrobu zeleninových salátů. Nově vystavená budova by se

nacházela v zadní části areálu firmy. Toto místo je zpřístupněno příjezdovou cestou. K vybudování této výroby společnost může využít dotací z EU a to prostřednictvím operačního programu: Podnikání a inovace.

Do nového oddělení je potřeba zaměstnat tři zaměstnance.

4.1 Analýza SWOT společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.

Společnost OvoCentrum V+V s.r.o. má trvalý zájem nabízet svým stávajícím ale i novým zákazníkům kvalitní a cenově dostupné ovoce a zeleninu a stále zlepšovat své služby.

K zajištění spokojenosti zákazníků se mnohdy společnost přímo podílí na výrobě a pěstování ovoce a zeleniny výběrem vhodných odrůd, nákupem osiva a dalších potřeb pěstitelů. Pro zajištění kvalitativních požadavků zákazníků zajišťuje pravidelné i namátkové kontroly sklizně, třídění zboží i kontroly úrovně manipulace se zbožím a úrovně jeho nakládky ve skladech dodavatelů. Hlavním cílem společnosti je dodávat na trh kvalitní výrobky a uspokojit potřeby zákazníků.

Sklady společnosti ve Valašském Meziříčí jsou vybaveny skladovacími komorami s řízením teploty vzduchu dle požadavků na zajištění optimální kvality uskladněného zboží. Příjmu zboží, kontrole kvality, třídění a značení zboží, přípravě dodávek pro zákazníky a přímé obsluze zákazníků se věnují zaměstnanci této společnosti v třísměnném provozu včetně nedělí.

1. Silné stránky:

- platební schopnost firmy,
- stabilita firmy,
- hospodářské výsledky firmy,
- všichni včetně zaměstnanců společnosti, chtějí dodávat zákazníkům kvalitní zboží a služby,
- vcelku solidní vybavenost pracovišť moderními technickými prostředky,
- společnost umí vyjít vstříc požadavkům zákazníků,
- otevřený a účinný systém prodeje pomocí zprostředkovatelů,

- společnost má možnost výběru z více dodavatelů u většiny druhu zboží,
- dobré vztahy z dodavateli,
- společnost umí velmi rychle vyřešit výpadek jednoho dodavatele dodávkou od druhého,
- jistota zaměstnání, jistota výplaty mezd,
- dobrá péče o pracovní prostředí a sociální zázemí
- slušné chování zaměstnanců vůči sobě při řešení krizových situací,
- dobrá spolupráce mezi zaměstnanci a vedením společnosti,
- páteční prodeje zboží pro zaměstnance,
- vybavení skladu chladícím zařízením,
- dobré jméno firmy na úřadech i u obchodních partnerů.

3. Slabé stránky:

- firma nemá svou podnikovou presenční prodejnu,
- některá auta zprostředkovatelů jezdí s reklamou konkurence a ne s firemní,
- ve městě chybí orientační tabule k nalezení firmy,
- chybí systém hodnocení dodavatelů,
- zaměstnanci se hodnotí většinou kritikou, chybí pochvaly,
- firma nemá vlastní personální útvar,
- vedení firmy nedůvěřuje svým zaměstnancům (kamery),
- zaměstnanci společnosti se pravidelně nevzdělávají,
- ve firmě není úplná kvalitní dokumentace v oblasti personální práce,
- špatná úroveň spolupráce mezi jednotlivými úseky a zaměstnanci společnosti,
- firma se neřídí pomoci vývoje ekonomických ukazatelů, ale jen intuitivně.

3. Příležitosti:

- využívání dobré situace k získávání výhod u dodavatelů,
- využití možnosti daňových úlev,
- využívat volné finanční zdroje k dalšímu podnikání,
- zajištění jakosti dodávek od dodavatelů zboží smlouvami,
- zavedení systému jakosti dle ISO 9000:2000¹,
- rozšíření zákaznické klientely,
- rozšíření forem prodeje,
- využití dlouhodobé předpovědi o vývoji v oboru k přípravě změn,
- spolupráce s konkurencí,
- převzetí zákazníků od konkurence,
- rozšíření poskytovaných služeb zákazníkům,
- nalezení nových dodavatelů,
- ovlivňování činnosti pěstitelů ovoce a zeleniny (spolupráce na pěsteb. plánech),
- inovace systému hmotné stimulace zaměstnanců (systém odměňování),
- systém řízení lidských zdrojů (personální strategie)
- přetáhnout kvalifikované odborníky ze strany konkurence,
- expanze firmy (rozšíření teritoria působnosti)
- využití různých podpor podnikání poskytovaných státem nebo EU
- rozšíření firmy (využití okolních ploch),
- rozšíření předmětu podnikání o další podnikatelské aktivity,
- rozšíření prodejního sortimentu,

¹ ISO 9000:2000 – je řada norem, týkajících se systému řízení kvality. Nejznámější normou podle které se provádí vlastní certifikace, má označení ISO 9001, avšak veřejnost a firmy začaly pro zjednodušení používat označení ISO 9000. Norma ISO 9000:2000 byla vydána v roce 2000.

- vytvoření poboček firmy v jiných teritoriích,
- zpracování ovoce a zeleniny (výroba a prodej „něčeho“ z ovoce a zeleniny)
- vlastní pálenice

4. Rizika a ohrožení

- ztracení ziskovosti v hospodaření,
- posílením kurzu koruny se zdraží nákupy se zahraničí,
- může dojít k situaci platební neschopnosti,
- může dojít ke zvýšení reklamace ze strany zákazníků,
- firma neudrží kvalitu zboží na vstupu,
- utrpení finanční ztráty z důvodů špatného hospodaření s obaly,
- konkurence velkých obchodních řetězců, supermarketů,
- společnost bude pasivní při získávání nových zákazníků,
- špatná spolupráce zprostředkovatelů se zákazníkem,
- platební neschopnost zákazníků,
- vstup zahraniční konkurence na český trh (EU),
- velká fluktuace (personalistika),
- odchod lidí ke konkurenci,
- firma nebude schopna zajistit požadavky vyhlášky 451/2002² o hygieně práce s potravinami,
- ztráty zboží (krádeže, chyby v evidenci, nevyfakturování dodávek),
- může se vyskytnout problém s požadavky legislativy EU,
- živelné pohromy.

² Tato vyhláška stanoví hygienické podmínky a požadavky pro výrobu potravin, čímž se rozumí i výchozí suroviny pro výrobu potravin, kromě potravin živočišného původu, při jejich výrobě, skladování, přepravě a podmínky a požadavky na uspořádání a vybavení potravinářské provozovny, ve které se zachází s potravinami, a podmínky a požadavky na provozní hygienu a osobní hygienu v potravinářské provozovně při zacházení s potravinami.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí můžeme analyzovat pomocí Porterova modelu. Aplikace Porterova modelu nám umožňuje snadněji pochopit, v jaké oblasti podnikání se společnost OvoCentrum V+V, s.r.o. nachází. Jelikož ve městě, ve kterém společnost působí se nachází jeden konkurent a to společnost ČEROZFRUCHT, s.r.o. je potřeba počítat s tím, že rivalita mezi firmami poroste, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat:

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů:

konkurence se může rozšířit v důsledku vstupem ČR do EU.

2. Dodavatelé:

Dodavateli jsou jak tuzemské tak i zahraniční společnosti. Rozhodujícím prvkem může být jejich ziskovost, výše úrody, vliv podnebí na úrodu. Přednost tuzemského dodavatele uspokojit naše zákazníky.

3. Odběratelé:

Ze strany odběratelů to mohou být preference možnosti doplňkového sortimentu jako např. loupáných brambor (především pro školní jídelny), strouhání zelí, zeleninové saláty, sušené ovoce a jiné.

4. Ohrožení substituty:

Náhradním produktem v okolí mohou být supermarkety Kaufland, Lidl, Tesco, Albert a maloobchodní prodejny jejichž sortiment nabízí také ovoce a zeleninu. Vzhledem k tomu, že mají omezenou šíři sortimentu, i přesto hrozí z jejich stran přílišné nebezpečí.

5. Rivalita mezi existujícími podniky:

Konkurentem v této podnikatelské činnosti pro oblast Valašské Meziříčí a Vsetín je jeden.

ČEROZFRUCHT s. r .o.: jedná se o největšího konkurenta. Nabízí stejné komodity jako společnost OvoCentrum V+V s.r.o. a také služby spojené s ovocem a zeleninou jsou velice totožné. Výhodou společnosti OvoCentrum V+V s.r.o. je její několikaletá tradice, ve Valašském Meziříčí působí od roku 1991.

4.3 Podniková strategie

Společnost OvoCentrum V+V, s. r. o. zaujímá na trhu s ovocem a zeleninou velmi dobrou pozici, kterou se v současné době snaží upevnit si strategií expanze. I když má společnost velmi rozsáhlý okruh příznivců, kteří se do skladu vždy vracejí a mají o komodity zájem, společnost využije tzv. díry na trhu a tu zaplní právě vlastní výrobou zeleninových salátů. Jelikož se boj o zákazníka stává opravdovým bojem.

4.4 Vybavení nového oddělení pro výrobu zeleninových salátů

Nově vznikající oddělení určeného pro výrobu zeleninových salátů je potřeba vybavit potřebnými nástroji a zařízeními. Mezi tyto nástroje a zařízení patří:

- stavební úpravy a klimatizace
600.000,-Kč
- rozvozové auta 2x
870.000,-Kč/ks
- dvoukomorový chladicí box 1x
1 200 000,-Kč/ks
- vakuová balička s ochrannou atmosférou 1x
320.000,-Kč/ks
- kráječe zeleniny 2x
90.000,-Kč/ks
- digitální váha 2x
32.000,-Kč/ks
- nerezový dřez (dvojdřez) 2x
9.000,-Kč/ks
- pracovní stoly s nerezovou deskou 1x
6.000,-Kč/ks

▪ sestava kuchyňských nožů 8.000,-Kč/ks	1x
▪ kuchyňské mísy 1.200,-Kč/ks	8x
▪ drobné nádobí 8.000,-Kč	
▪ zásobník na ubrousky 150,-Kč/ks	1x
▪ PC sestava 5.000,-Kč/ks	1x
▪ tiskárna 2.000,-Kč/ks	1x
▪ software 20.000,-Kč/ks	1x

Celkem **4**
180 750,-Kč

Zřízení výroby je velmi obtížné, protože musí splňovat spoustu náročných předpisů. Mezi základní předpisy patří:

1. Sanitační řád: slouží k zabezpečení hygienických podmínek. Povinností všech pracovníků je povinnost dodržovat uvedené zásady tohoto řádu a důsledně dbát na jeho plnění. Povinností je také vést záznamy o provedených úklidech. Sanitační řád si může vytvořit společnost sama. Jedná se především o:

- osobní hygienu zaměstnanců tzn. zajištění mytí rukou při nástupu na směnu, po použití WC, atd.,
- zásady úklidu tzn. zajištění vhodných mechanických prostředků a úklidových potřeb, rozlišení úklidových prostředků podle účelu jejich použití, atd.,
- typ úklidu tzn. zda se jedná o úklid běžný, týdenní, velký, generální,
- desinfekci tzn. používání dezinfekčních prostředků a jejich koncentrace.

2. HACCP: je zkratka anglického názvu „Hazard Analysis and Critical Control Points“ – analýza nebezpečí a kritické konkrétní body. Jedná se o systém řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin založený na prevenci. Poskytuje systematické metody pro analyzování výrobních zemědělských a potravinářských procesů, identifikaci všech možných nebezpečí, analýzu rizik, stanovení kritických kontrolních bodů nezbytných k zajištění kvality a nezávadnosti potravinářských produktů a důsledné řízení a kontrolu těchto kritických bodů. Je založen na Kodexu Alimentarius, který byl vyvinut mezinárodními organizacemi: Organizací pro potraviny a zemědělství Spojených národů (Food and Agricultural Organization of the United Nations) a Světovou zdravotnickou organizací (World Health Organization).

**5. VYTVOŘTE PROJEKT NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ DO
VZNIKAJÍCÍHO ODDĚLENÍ PRO VÝROBU
ZELENINOVÝCH SALÁTŮ PRO SPOLEČNOST
OVOCENTRUM V+V S.R.O.**

Jak již bylo zmíněno v podnikatelském plánu, oddělení pro výrobu zeleninových salátů je potřeba obsadit třemi pracovními místy. Pro získání nových zaměstnanců

bych společnosti doporučila využít vnějších zdrojů, konkrétněji služeb ÚP. Pro vytvoření nového pracovního místa je potřeba nejprve provést analýzu pracovního místa, tzn.

1. **Specifikaci pracovního místa**, jedná se o jednosměnný provoz (ranní), která není příliš fyzicky náročná. Budoucí pracovníci by měli mít alespoň základní znalosti práce na PC. Požadované vzdělání: učňovské, středoškolské. Mezi vlastnostmi budoucího pracovníka by neměla chybět samostatnost, pečlivost, spolehlivost.

2. **Popis pracovního místa**, náplní pracovního místa, bude obsluha vakuové baličky, kde je potřeba naučit se ladit programy podle stanoveného harmonogramu, také nastavovat etikety pro jednotlivé zákazníky, měnit velikosti dávkování, různá balení a jiné. U dalšího pracovního místa je potřeba ovládat kráječe zeleniny a hlídat jejich přesné dávkování. Poslední pracovník bude mít na starosti příjem objednávek, příjem zboží v našem případě tedy zeleniny a popřípadě ovoce a také tyto komponenty čistit a připravovat pro jejich následné zpracování a dále starat se o výdej hotového zboží.

Bude se jednat o jednosměnný provoz. Pracovní doba bude 7,5 hodin denně (0,5 hodinovou přestávkou) což činí 40 hodin v pracovním týdnu.

5.1 Údaje o nezaměstnanosti VPM a APZ z ÚP ve Vsetíně

Jelikož se celosvětová krize dotkla i ČR došlo k rapidnímu zvýšení nezaměstnanosti. Společnosti, které uvažují o přijmutí nových zaměstnanců mají proto příležitost si vybírat z většího počtu uchazečů. Tato situace může být pro spoustu společností výzvou ve smyslu vybírání kvalitní a kvalifikované pracovní síly.

Tab. č. 2. Míra zaměstnanosti k 28.2.2009

Období	září 08	říjen 08	listopad 08	prosinec 08	leden 09	únor 09
Míra nezaměstnanosti	64,1%	63,5%	63,0%	60,4%	62,6%	61,0%

Jak naznačuje tab. č. 2. v lednu tohoto roku došlo v důsledku celosvětové krize ke zvýšení nezaměstnanosti, ale v únoru se nezaměstnanost o 1,6% snížila.

Tab. č. 3. Počty uchazečů o zaměstnání a míra nezaměstnanosti

	Vsetín
Uchazeči ke konci sledovaného měsíce celkem (únor 2009)	7.500
▪ z toho ženy	3.437
Dosažitelní uchazeči ke konci sledovaného měsíce (únor 2009)	7.324
▪ z toho ženy	3.351
Míra nezaměstnanosti	9,69
Míra nezaměstnanosti - ženy	10,05
Nově sledovaní uchazeči o zaměstnání	1 154
Vyřazení uchazeči o zaměstnání	472

Tab. č. 4. Základní struktura uchazečů o zaměstnání

	Vsetín	
	počet	%
Uchazeči ke konci sledovaného měsíce celkem (únor 2009)	7.500	100
▪ z toho osoby se ZTP	1.178	15,7
▪ z toho absolventi a mladiství	516	6,9
▪ z toho uchazeči starší 50 let	2.093	27,9
▪ z toho v evidenci déle než 6 měsíců	2.849	38,0
▪ z toho v evidenci déle než 12 měsíců	1.930	25,7

5.2 Vytvoření společensky účelných pracovních míst (SÚPM)

Jelikož společnost OvoCentrum V+V s.r.o. se rozhodla vytvořit úplně nové pracovní místo, má možnost využít finanční podpory poskytovanou ÚP ve Vsetíně. Tato finanční podpora je poskytována zaměstnavatelům, kteří se rozhodnou zaměstnat osobu evidovanou na ÚP. Podmínkou však je, že tato osoba musí patřit do jedné z uvedených skupin těžko umístitelných uchazečů o zaměstnání (viz. kapitola 5.2).

Příspěvek na SÚPM může ÚP poskytnout po předchozím uzavření písemné dohody, přičemž ÚP při posuzování předložené žádosti o úhradu nákladů na zřízení nového pracovního místa přihlížejí zejména k:

- celkové situaci na trhu práce (vývoj poptávky a nabídky po dané profesi, lokální vývoj nezaměstnanosti),
- době využití vytvářeného pracovního místa (doba určitá, neurčitá),
- době, která je nutná pro zřízení pracovního místa,
- předpokládaným finančním nákladům na zřízení pracovního místa.

ÚP může zaměstnavateli v souvislosti s vytvářením SÚPM poskytnout jednu z následujících forem finanční výpomoci:

1. Příspěvek na SÚPM, které zaměstnavatel nově zřizuje. Maximální výše účelově určeného příspěvku činí **130 000,- Kč** na zřízení jednoho SÚPM. SÚPM musí být zřízeno a obsazeno UoZ minimálně po dobu 12 měsíců (pracovní smlouva na dobu neurčitou). Nově zřízená SÚPM musí být obsazována výhradně UoZ doporučenými a schválenými ÚP. Pokud se pracovní místo nepodaří obsadit uchazečem nebo uchazeči o práci, část dotace se vrací zpět. Nevýhodou takto čerpaných finančních prostředků je fakt, že společnost musí veškeré doklady výdajů spojené se vznikem nového pracovního místa ukládat i po dobu několika let pro případné kontroly za strany MPSV.

2. Příspěvek na SÚPM, které zaměstnavatel vyhradil pro konkrétního uchazeče o zaměstnání. Částečná nebo plná úhrada vyplácených, tj. vynaložených mzdových nákladů na umístěného uchazeče o zaměstnání, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance. Do příspěvku na mzdové náklady od 1.1.2009 nejsou započítané příspěvky na úhradu nemocenské.

Za výhodu můžeme považovat nemusí se dodržovat určitá doba. Pokud zaměstnanci či zaměstnavateli nevyhovují podmínky je zde možnost ukončit dohodou pracovní poměr, ale musí obě strany souhlasit a nedochází ke vrácení doposud vyčerpané dotace.

5.3 Finanční podpora na mzdové náklady

ÚP spolu s ESF se snaží nezaměstnanost řešit pomocí nástrojů APZ. Tyto nástroje slouží ke snížení nezaměstnanosti. Jejich hlavním cílem je najít práci těžko umístitelným uchazečům o práci.

ÚP prostřednictvím APZ hmotně stimuluje podnikatele a zaměstnavatele při zřizování nových pracovních míst, podněcuje k hledání a vytváření nových pracovních míst a uplatnění uchazečů o zaměstnání, zejména z řad ÚP.

Pro přidělení finančních prostředků z Evropského sociálního fondu (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost – OP LZZ) ÚP ve Vsetíně podporuje v roce 2009 uchazeče o zaměstnání kteří jen těžko hledají pracovní uplatnění na trhu práce. Jedná se o tyto skupiny:

1. Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady ve výši 8.000,- Kč po dobu až 6 měsíců:

- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců,
- fyzické osoby ve věku do 20 let,
- fyzické osoby pečující o děti do 15 let.

2. Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady ve výši 9.000,-Kč, po dobu až 6 měsíců:

- fyzické osoby ve věku nad 50 let,
- fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc (viz. §33zákona o zaměstnanosti, písmeno g).

3. Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady ve výši 10.000,-Kč po dobu až 6 měsíců:

- fyzické osoby ve věku nad 55 let,
- fyzické osoby se zdravotním postižením (ZPS).

4. Způsob podpory: příspěvek na mzdové náklady ve výši 11.000,-Kč po dobu až 12 měsíců:

- kombinace handicapů: fyzické osoby starší 50 let věku a současně se zdravotním postižením.

Tab. č. 5. Srovnání hmotných příspěvků od ÚP rok 2008 a rok 2009

Skupina	Rok 2008	Rok 2009	Doba podpory
FO do 20 let věku (v vičenci déle než 5 měsíců)	0,-Kč	8.000,-Kč	6 měsíců
FO pečující o děti do 15 let	0,-Kč	8.000,-Kč	6 měsíců
FO do 25 let bez kvalifikace	7.000,-Kč	0,-Kč	6 měsíců
FO do 25 let (absolventi VŠ – s délkou evidence nad 6 měsíců)	7.000,-Kč	0,-	6 měsíců
FO se ZP (ZPS)	9.000,-Kč	10.000,-	6 měsíců
FO nad 50 let věku	8.000,-Kč	9.000,-	6 měsíců
FO nad 55 let věku	9.000,-Kč	10.000,-Kč	6 měsíců
Kombinace handicapů	0,-Kč	11.000,-Kč	12 měsíců

Finanční podpora poskytovaná ÚP se může i několikrát do roka změnit. Je dána tím, že každý ÚP má vyčleněnou určitou část finančních prostředků z ESF, které slouží k pomoci nalezení práce těmto skupinám.

5.4 Finanční podpora na nově vznikající pracovní místo

Finanční podpora na nově vznikající SÚPM je hmotná podpora, kterou zaměstnavatel může získat na vybavení nově vznikajícího pracoviště. Maximální výše účelově určeného příspěvku činí **130 000,- Kč** na zřízení jednoho SÚPM. Aby podnik získal tuto finanční výpomoc je třeba si uvědomit, že musí opět splnit podmínky stanovené ÚP tzn. zaměstnat osobu evidovanou na ÚP, která spadá do jedné z charakterizovaných skupin (viz. kapitola 5.2)

Aby zaměstnavatel mohl finanční podporu získat (ať už se jedná o finanční podporu na mzdu či na místo) je potřeba ÚP doložit potvrzení, že nemá:

- v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky vůči územním finančním orgánům České republiky (potvrzení z FÚ a celní správy),
- nedoplatek na pojistném a na penále na veřejném zdravotním pojištění (ze všech zdravotních pojišťoven, u kterých má přihlášené své zaměstnance),
- nedoplatek na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

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

Tyto doklady nesmějí být starší než tři měsíce.

Pracovní místo musí zaměstnavatel vytvořit na základě písemné dohody s ÚP, zpravidla na dobu 12 měsíců od poskytnutí příspěvku.

Získanou finanční podporu od ÚP nelze mezi sebou vzájemně kombinovat, tzn. na jednoho zaměstnance můžeme získat pouze finanční příspěvek na mzdu nebo finanční příspěvek na místo. Ne obě najednou.

Existují však výjimky a to v případě, že se jedná o osobu se zdravotním postižením. U této skupiny uchazečů o práci může společnost podat žádost jak o finanční podporu na mzdu tak i o finanční podporu na nově vznikající pracovní místo. Poskytování těchto finančních podpor je upřednostňováno v oblastech zemědělství a ve výrobě.

5.5 Zaměstnání osob se zdravotním omezením (ZPS)

Jelikož společnost OvoCentrum V+V s.r.o. má 30 zaměstnanců (tohoto počtu dosáhla v předešlém roce) je ze zákona povinna zaměstnat osobu se zdravotním omezením. Pokud tak neučiní je povinna plnit tzv. náhradní plnění. Náhradní plnění zahrnuje odběr výrobků vyrobených v chráněné dílně těmito osobami nebo společnost musí odvést finanční částku, ve výši stanovenou zákonem, státní. Pokud tak neučiní teprve tehdy jsou nastolovány pokuty.

Zaměstnáváním těchto osob se nejedná jen o povinnost stanovenou zákonem, ale především morální povinnost, dát možnost práci i těmto lidem, kteří jsou v běžném pracovním procesu těžko umístitelní. Pokud by se společnost rozhodla zaměstnat osobu ZPS, zachová se eticky a současně bude působit dobře v očích veřejnosti, ale především umožní pracovat a žít těmto lidem plnohodnotný život.

Ustanovení § 67 zákona č. 435/2004 Sb. definuje osoby se zdravotním postižením, kterým je poskytována zvýšená ochrana na trhu práce.

Osoby se zdravotním postižením jsou FO, které jsou:

- orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními (osoby s těžším zdravotním postižením),
- orgánem sociálního zabezpečení uznány částečně invalidními,
- rozhodnutím úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými.

Za zdravotně znevýhodněnou osobu se považuje fyzická osoba, která má takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které má zachovánu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se považuje stav, který podle poznatků lékaře má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i možnost pracovního uplatnění.

Skutečnost, že je osobou plně nebo částečně invalidní, dokládá fyzická osoba potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení. Skutečnost, že je osobou zdravotně znevýhodněnou, dokládá fyzická osoba rozhodnutím úřadu práce.

Podle zákona 435/2004 Sb.. (518/2004 Sb., kterou se provádí zákon 435/2002 Sb., o zaměstnanosti), o zaměstnanosti:

- § 75 – 77 příspěvky na vytváření pracovních míst pro zaměstnávání zdravotně postižených osob, tzv. chráněné pracovní místa a dílny,
- § 78 příspěvky na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením u zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50% osob se ZP,
- § 112 – 120 ostatní příspěvky aktivní politiky zaměstnanosti.

Příspěvek je poskytován zaměstnavateli zaměstnávajícímu v pracovním poměru více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, a který 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.

U zaměstnání osob se zdravotním postižením je možno vytvořit chráněné pracovní místo (ChPM). Je to pracovní místo, které vytvoří zaměstnavatel pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s ÚP. ChPM musí zaměstnavatel provozovat minimálně 24 měsíců. Na základě písemné dohody může ÚP na takto vytvořená místa poskytnout zaměstnavateli příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů. **Maximální výše příspěvku činí 180 000,- Kč na jednu osobu.**

6. PROJEKT NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ PODROBTE NÁKLADOVÉ ANALÝZE

6.1 Nákladová analýza finanční podpory poskytnutou na mzdu

1. FO, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců

FO ve věku do 20 let

Způsob podpory: 8.000,- po dobu max. 6 měsíců

Hrubá mzda: 12.000,-

Tab. č.6. Výpočet čisté mzdy u FO

	Rok 2008	Rok 2009	0,5 roční náklady
Čistá mzda	10.140,-	10.399,-	62.034,-
Superhrubá mzda	16.200,-	16.075,-	
SP	960,-	780,-	
ZP	540,-	540,-	
Základ daně	16.200,-	16.075,-	
Daň před slevami	2.430,-	2.411,-	
Slevy na dani	2.070,-	2.070,-	
Daňové zvýhodnění	0,-	0,-	
Daň z příjmu	360,-	341,-	
Státu odvedeno	6.060,-	5.736,-	
Úspora		199,-	1.194,-

Doba podpory je 6 měsíců částkou 8 000,- Z tohoto je stanovena částka 2 300,- na povinné odvody ZP a SP a zbylá částka 5 700,- slouží jako příspěvek zaměstnavateli na hrubou mzdu zaměstnanci.

Pro každou skupinu jsou tyto částky určovány podle koeficientů stanovených ÚP. Pro ukázkou tedy uvedu propočtení tohoto finančního příspěvku pro první skupinu.

Tab. č. 7. Výpočet rozdělení finanční podpory na mzdu

	ÚP		Zaměstnavatel		Celkem	
	měsíčně	0,5 ročně	měsíčně	0,5 ročně	měsíčně	0,5 ročně
SP a ZP	2.300,-	13.800,-	1.775,-	10.650,-	4.075,-	24.450,-
Příspěvek na HM	5.700,-	34.200,-	6.300,-	37.800,-	12.000,-	72.000,-

FO pečující o děti do 15 let

Hrubá mzda: 12.000,-

Tab. č. 8. Výpočet čisté mzdy u FO pečující o dítě do 15 let

	Rok 2008	Rok 2009	0,5 roční náklady
Čistá mzda	11.030,-	11.229,-	67.374,-
Superhrubá mzda	16.200,-	16.075,-	

SP	960,-	780,-	
ZP	540,-	540,-	
Základ daně	16.200,-	16.075,-	
Daň před slevami	2.430,-	2.411,-	
Slevy na dani	2.430,-	2.411,-	
Daňové zvýhodnění	530,-	549,-	
Daň z příjmu	0,-	0,-	
Státu odvedeno	5.170,-	4.846,-	
Úspora		199,-	1.194,-

Finanční podpora po dobu 6 měsíců = 48.000,-

3. FO se zdravotním postižením (ZPS)

- bez dítěte = DRŽITEL PRŮKAZU ZPIP (snížená prac. schopnost)

Způsob podpory: 10.000,- po dobu max. 6 měsíců

Hrubá mzda: 12.000,-

Tab. č. 9. výpočet čisté mzdy u FO se zdravotním postižením

	Rok 2008	Rok 2009	0,5 roční náklady
Čistá mzda	10.500,-	10.680,-	64.080,-
Superhrubá mzda	16.200,-	16.075,-	
SP	960,-	780,-	
ZP	540,-	540,-	
Základ daně	16.200,-	16.075,-	
Daň před slevami	2.430,-	2.411,-	
Slevy na dani	2.430,-	2.411,-	
Daňové zvýhodnění	0,-	0,-	
Daň z příjmu	0,-	0,-	
Státu odvedeno	5.700,-	5.395,-	
Úspora		180,-	1.080,-

Finanční podpora po dobu 6. měsíců = 60 000,-

FO se zdravotním postižením (ZPS)

- s jedním dítětem (držitel průkazu ZTP/P)

Hrubá mzda: 12.000,-

Tab. č. 10. výpočet hrubé mzdy u FO s jedním dítětem

	Rok 2008	Rok 2009	0,5 roční náklady
Čistá mzda	11.390,-	11.570,-	69.420,-
Superhrubá mzda	16.200,-	16.075,-	
SP	960,-	780,-	
ZP	540,-	540,-	
Základ daně	16.200,-	16.075,-	
Daň před slevami	2.430,-	2.411,-	
Slevy na dani	2.430,-	2.411,-	
Daňové zvýhodnění	890,-	890,-	
Daň z příjmu	0,-	0,-	
Státu odvedeno	4.810,-	4.505,-	
Úspora		180,-	1.080,-

Finanční podpora po dobu 6. měsíců = 60 000,-

Srovnání nákladů na zaměstnance, které odvádí zaměstnavatel a kolik přispěje ÚP:

1. skupina: finanční podpora 8.000,-Kč po dobu 6 měsíců

Tab. č. 11. porovnání nákladů na zaměstnance pro 1. skupinu po dobu 6 měsíců

	náklady zaměstnavatele před dotací	ÚP	náklady zaměstnavatele po dotaci
0,5 roční HM 1 zaměstnanec	72.000,-	48.000,-	24.000,-
0,5 roční HM 2 zaměstnanců	144.000,-	96.000,-	48.000,-
0,5 roční HM 3	216.000,-	144.000,-	72.000,-

zaměstnanců			
-------------	--	--	--

2. skupina: finanční podpora 9.000,-Kč po dobu 6 měsíců

Tab. č. 12. porovnání nákladů na zaměstnance pro 2. skupinu po dobu 6 měsíců

	náklady zaměstnavatele před dotací	ÚP	náklady zaměstnavatele po dotaci
0,5 roční HM 1 zaměstnance	72.000,-	54.000,-	18.000,-
0,5 roční HM 2 zaměstnanců	144.000,-	108.000,-	36.000,-
0,5 roční HM 3 zaměstnanců	216.000,-	162.000,-	54.000,-

3. skupina: finanční podpora 10.000,-Kč po dobu 6 měsíců

Tab. č. 13. porovnání nákladů na zaměstnance pro 3. skupinu po dobu 6 měsíců

	náklady zaměstnavatele před dotací	ÚP	náklady zaměstnavatele po dotaci
0,5 roční HM 1 zaměstnance	72.000,-	60.000,-	12.000,-
0,5 roční HM 2 zaměstnanců	144.000,-	120.000,-	24.000,-
0,5 roční HM 3 zaměstnanců	216.000,-	180.000,-	36.000,-

4. skupina: finanční podpora 11.000,-Kč po dobu 6 měsíců

Tab. č. 14. porovnání nákladů na zaměstnance pro 4. skupinu po dobu 6 měsíců

	náklady zaměstnavatele před dotací	ÚP	náklady zaměstnavatele po dotaci
0,5 roční HM 1 zaměstnanec	72.000,-	66.000,-	6.000,-
0,5 roční HM 2 zaměstnanců	144.000,-	132.000,-	12.000,-
0,5 roční HM 3 zaměstnanců	216.000,-	198.000,-	18.000,-

4. skupina: finanční podpora 11.000,Kč po dobu 12 měsíců

Tab. č. 15. Porovnání nákladů na zaměstnance pro 4. skupinu po dobu 12 měsíců

	náklady zaměstnavatele před dotací	ÚP	náklady zaměstnavatele po dotaci
roční HM 1 zaměstnanec	144.000,-	132.000,-	12.000,-
roční HM 2 zaměstnanců	288.000,-	264.000,-	24.000,-
roční HM 3 zaměstnanců	432.000,-	396.000,-	36.000,-

U této finanční podpory musí společnost prokázat, že peníze byly poslány z účtu zaměstnavatele na účet zaměstnance.

Z uvedených tabulek vyplývá, kolik mzdových nákladů může společnost díky takto získaným peněžním prostředkům ušetřit, ale také je důležité upozornit na zásadní podmínku a tou je: čím větší dotace společnost čerpá, tím má větší závazky vůči poskytovateli dotace, v našem případě ÚP.

Je potřeba také dodat, že čím menší náklady společnost má, tím dosahuje vyššího zisku.

6.2 Nákladová analýza finanční podpory poskytnutou na pracovní místo

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, společnost chce do nově vznikajícího oddělení pro výrobu zeleninových salátů přijmout tři nové zaměstnance. Pokud by se rozhodla, že využije nabídky ze strany ÚP finanční podpory na nově vznikající pracovní místo, potom by bylo možno získat až 130.000,- Kč na jednoho nového zaměstnance.

Tato částka však bude aktuální až na podzim tohoto roku, tzn. roku 2009, jelikož z ESF byla ÚP ve Vsetíně schválena finanční podpora 17 000 000,- (jedná se o čtvrtou nejvyšší dotaci, která byla v první polovině roku 2009 poskytnuta ESF) a to na podporu operačního programu „Vzdělávejte se“.

U finanční podpory poskytovanou ÚP je možné získat také finance na kancelářské potřeby potřebné pro nově vzniklé pracovní místo, tzn. že se jedná o uhrazení nákladů na papír, psací potřeby, šablony, atd.

Nevýhodou této finanční podpory je fakt, že žadatel do poslední chvíle neví, zda dotaci získá a v jaké výši. ÚP má totiž veškerou moc, rozhodnout se, zda žadateli o dotaci poskytne celkovou výši dotace na kterou má žadatel podle zákona nárok, nebo zda poskytne pouze část. Pro získání grantu je potřeba sepsat všechno potřebné vybavení pro zřízení nového pracovního místa a záleží na ÚP pro které vybavení se rozhodne, že nám je zafinancuje (potřebné vybavení je sepsáno v kap. 4.4).

Tab. č. 16. Srovnání finanční podpory na tři zaměstnance

Počet osob	Finanční podpora
1 zaměstnanec	130.000,-Kč
2 zaměstnanci	260.000,-Kč
3 zaměstnanci	390.000,-Kč

Jak již bylo řečeno nelze kombinovat finanční podpory na mzdy a na místo, pouze u osob ze zdravotním postižením.

Jelikož společnost do nového oddělení chce přijmout 3 nové zaměstnance, doporučila bych ji zaměřit se na osoby se zdravotním omezením nebo osoby s kombinací handicapů. U těchto osob může z hlediska finanční stránky získat finanční podporu jak na mzdu, tak také na vytvoření SÚPM a v našem případě chráněné pracovní dílny. Nové pracovní místa nejsou fyzicky náročné a pracovní doba je stanovena tak, že by neměla činit těmto lidem žádnou potíže.

3. skupina:

a) osoby nad 55 let

Tab. č. 17. Finanční podpora získána pro osoby nad 55 let na 0,5 roku

	Finanční podpora na mzdu (0,5 roku)	Finanční podpora na místo	Celkem
1 zaměstnanec	60.000,-Kč	130.000,-Kč	190.000,- Kč
2 zaměstnanci	120.000,-Kč	260.000,-Kč	380.000,- Kč
3 zaměstnanci	180.000,-Kč	390.000,-Kč	570.000,- Kč

b) osoba ZPS – finanční příspěvek na zřízení CHpM

Tab. č. 18. Finanční podpora získána pro osoby ZPS na 0,5 roku

	Finanční podpora na mzdu (0,5 roku)	Finanční podpora na místo	Celkem
1 zaměstnanec	60.000,-Kč	180.000,-Kč	240.000,- Kč
2 zaměstnanci	120.000,-Kč	360.000,-Kč	480.000,- Kč
3 zaměstnanci	180.000,-Kč	540.000,-Kč	720.000,- Kč

4. skupina kombinace:**osoby nad 50 let a osoby ZPS***Tab. č. 19. Finanční podpora získána pro osoby nad 50 let a osoby ZPS na 0,5 roku*

	Finanční podpora na mzdu (0,5 roku)	Finanční podpora na místo	Celkem
1 zaměstnanec	66.000,-Kč	180.000,-Kč	376.000,- Kč
2 zaměstnanci	132.000,-Kč	360.000,-Kč	492.000,- Kč
3 zaměstnanci	198.000,-Kč	540.000,-Kč	738.000,- Kč

Tab.č. 20. Finanční podpora získána pro osoby nad 50 let a osoby ZPS na 1 rok

	Finanční podpora na mzdu (1 rok)	Finanční podpora na místo	Celkem
1 zaměstnanec	144.000,-Kč	180.000,-Kč	324.000,- Kč
2 zaměstnanci	288.000,-Kč	360.000,-Kč	648.000,- Kč
3 zaměstnanci	432.000,-Kč	540.000,-Kč	972.000,- Kč

Z uvedených tabulek vyplývá, že pro společnost by bylo nákladově nejvýhodnější zaměstnání osob, které spadají do 4. skupiny tzn. kombinace osob ve věku nad 50 let a osoby ZPS. Doporučila bych společnosti zaměstnat osoby spadající do 3 skupiny těžko umístitelných uchazečů o práci. Zaměstnáním těchto osob by společnost vyřešila i další problémy. Především by splnila podmínku stanovující zákonem, protože počet jejich zaměstnanců převyšuje 25, je tedy povinna zaměstnat tyto osoby. Pokud by tak společnost neučinila, hrozí jí pokuta.

Společnost také může zvolit kombinaci těchto osob. Pracovní náplní jednoho zaměstnance bude čištění zeleniny, proto společnost může zaměstnat jednu osobu s kombinací ZPS a starší 50 let a dvě osoby ZPS.

Nevýhodou takto získaných pracovníků je fakt, že společnost musí dodržovat všechny podmínky dané smlouvou, která vznikne mezi společností a ÚP po stanovenou dobu, ale pokud dojde k přerušení pracovního místa, tak i po dobu několik let. Pokud se však místo nepodaří obsadit, pak veškeré získané peníze se musí vracet zpět.

Při vyřizování žádostí u těchto podpor společnost může využít taktéž grantu na program „Vzdělávejte se“. Vznikl v roce 2009 a je platný od 23.3. Finanční příspěvek lze poskytnout na úhradu skutečně vyplacených mzdových nákladů včetně částky pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance, a to za každou hodinu účasti zaměstnance na odborném rozvoji. V době účasti zaměstnanců na odborném rozvoji jim bude zaměstnavatel vyplácet náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku, maximálně však ve výši trojnásobku minimální mzdy, tj. 24 000 Kč měsíčně. Jeho cílem je podpořit zaměstnavatele, kteří utrpěli ztrátu zisku v důsledku celosvětové hospodářské krize a zabránit tak hromadnému propouštění.

V roce 2009 ESF vyčlenil pro ÚP ve Vsetíně čtvrtou nejvyšší finanční částku na poskytování finančních podpor ve výši **17 000 000,- Kč**. Podmínkou však je, že tuto částku musí ÚP ve Vsetíně vyčerpat do konce měsíce května tohoto roku, což je velice krátká doba.

V analýze SWOT je uveden mezi slabými stránkami fakt, že zaměstnanci se pravidelně nevzdělávají. Využitím programu „Vzdělávejte se“ společnost změní slabou stránku na silnou. Náklady na vzdělání budou hrazeny ÚP.

Do budoucna by společnost ráda vybudovala samostatnou budovu pro výrobu zeleninových salátů. V tomto směru bych ji doporučila opět využít dotace z EU. Tyto dotace poskytuje OP Podnikání a inovace.

ZÁVĚR

Z bližším seznámením se problematiky získávání finančních prostředků ohledně vytváření nových pracovních míst a tím snižování nezaměstnanosti jsem dospěla k názoru, že spousta zaměstnavatelů těchto možností nevyužívá. Důvodem může být nedostatek informací ze strany ÚP, ale také nezáměr ze strany zaměstnavatelů podstoupit, dle mého názoru dosti náročný administrativní proces.

Náročnost administrativního procesu spočívá zejména v prokazování bezdlužnosti ze strany zaměstnavatelů. Pokud by se společnost rozhodla získat tímto způsobem nového zaměstnance a poté zjistila, že pracovník není vhodný pro danou pracovní pozici, je možné jej propustit a stejným způsobem vyhledat nového zaměstnance. V tomto případě však je potřeba znovu projít celým administrativním procesem.

Z vlastní zkušenosti s ÚP ve Valašském Meziříčí a Vsetíně je ze strany úřadů velká neochota jednat se zaměstnanci společnosti. Ohledně možnosti poskytnutí finančních prostředků chtějí jednat výhradně s majiteli společnosti. S časové náročnosti již tak vytížených majitelů společnosti je přístup ÚP dalším protížením. Pokud by úřady byly v jednání vstřícnější a ochotny jednat i s pověřeným personálním pracovníkem, mohlo být těchto grantů využíváno více zaměstnavateli.

Společnosti bych doporučila při výběru zaměstnanců se zaměřit na osoby ZPS. Zaměstnáním těchto osob získá společnost nejen finanční podporu, ale zejména uznání zaměstnanců, kterým dává možnost zařazení do společnosti mezi osoby bez zdravotního postižení. Toto může dát těmto lidem pocit seberealizace, ale také zbavení se pocitu méněcennosti a šanci žít „normální život“.

Mimo dosažení zisku je důležitost působit po lidské stránce a zaměstnáním těchto lidí společnost zvýší i hodnocení okolí po stránce etické a morální.

Spousta lidí nemá život takový jaký si představuje, ale okolnosti mohou člověka vnést do situace, kdy se sám může stát částečně nebo plně invalidní, a proto bychom měli dát těmto lidem šanci. Čím dříve si toto celá společnost uvědomí, tím dříve se naše společnost stane morální a slušná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [0] ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, BURNES, Bernard, COOPER, Cary. *Psychologie práce pro manažery a personakisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 263 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] AMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-5.
- [3] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publisching, 2002. 659 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Ondřej. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] BLÁHA, Jiří, MATEJČIČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] *Certifikace systémů řízení - HACCP* [online]. 2003 , 26.8.2008 [cit. 2009-03-15].
Dostupný z WWW: <<http://www.itczlin.cz/haccp.php>>.
- [7] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publisching, s.r.o., 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [8] *Evropský sociální fond* [online]. upravené vydání. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 , 2008 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <www.esfcr.cz>.

- [9] *Fondy evropské unie* [online]. upravené vydání. [cit. 2009-3-15].
Dostupný
z WWW: < www.strukturalni-fondy.cz>.
- [10] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati,
2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [11] HN.IHNED. *Kde vzít pracovníky a přitom nekrást*. [online].
Hospodářské
noviny. 2008. 28.2.2008. [cit. 2009-2-20]. Dostupný z WWW:
< hn.ihned.cz/c1-23059720-kde-vzit-pracovniky-a-pritom-nekrast>.
- [12] *Informace o vývoji nezaměstnanosti*. [online]. Ministerstvo práce a
sociálních
věcí. [cit. 2009-3-17]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz>>.
- [13] KOONTZ, Herold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha:
East
Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [14] KOTLER, Philips. *Marketing management: analýza, plánování, využití
kontrola*.
9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [15] KOUBEK, Josef.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.
vyd. Praha:
Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN: 802472202x.
- [16] KŘIVÁŇOVÁ, Šárka. *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*.
[online].
aktuální verze 2. 2008.[cit. 2009-03-10]. Dostupný z: WWW
[www.strukturalni-
fondy.cz/oplzz](http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz).
- [17] LEE, Robert. *Public personell systéme*. 3. vyd. USA: Aspen Publishers
Inc., 1993. 452 s. ISBN: 978-0834203921.

- [18] MATOŠKOVÁ, Jana. *Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci*.
Řízení
lidských zdrojů. 2008. 26 s.
- [19] *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. [cit. 2009-4-11]. Dostupný
z WWW: <<http://portal.mpsv.cz>>.
- [20] VAŠÍČKOVÁ, Veronika. *Plán komunikace*. [s.l.], 2007. 53 s. VŠB-TU,
filiálka
Valašské Meziříčí. Vedoucí bakalářské práce Ing. Anna Oplatková, Ph.D.
- [21] VAŠÍČEK, V. *www.ovocentrum.cz*. [online]. [cit. 2009-02-18].
Dostupné na WWW: <http://www.ovocentrum.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
Např.	Například
Apod.	A podobně
SÚPM	Společensky účelná pracovní místa
UoZ	Uchazeč o zaměstnání
ESF	Evropský Sociální Fond
ZPS	Osoby se zdravotním omezením
Tzv.	Tak zvaně
VŠ	Vysoká škola
ÚP	ÚŘAD PRÁCE
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Atd.	A tak dále
EU	Evropská Unie
ČR	Česká republika
VPM	Volná pracovní místa
APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
Kap.	Kapitola
PC	Počítač
OP	Operační program
LZZ	Lidské zdroje a zaměstnanost
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
FS	Fond soudržnosti
HSS	hospodářská a sociální soudržnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.	č.	1.	Organizační	struktura
firmy.....				33

SEZNAM TABULEK

Tab.č.1. Porovnání nákladů na prostředky k inzerování volných pracovních míst.....	36
Tab. č. 2. Srovnání hmotných příspěvků od ÚP rok 2008 a rok 2009.....	53
Tab. č. 3. Míra zaměstnanosti.....	54
Tab. č. 4. Počty uchazečů o zaměstnání a míra nezaměstnanosti.....	54
Tab. č. 5. Základní struktura uchazečů o zaměstnání.....	57
Tab. č. 6. Výpočet čisté mzdy u FO.....	61
Tab. č. 7. Výpočet rozdělení finanční podpory na mzdu.....	62
Tab. č. 8. Výpočet čisté mzdy u FO pečující o dítě do 15 let.....	62
Tab. č. 9. výpočet čisté mzdy u FO se zdravotním postižením.....	63
Tab. č. 10. výpočet hrubé mzdy u FO s jedním dítětem.....	63
Tab. č. 11. porovnání nákladů na zaměstnance pro 1. skupinu po dobu 6 měsíců.....	64
Tab. č. 12. porovnání nákladů na zaměstnance pro 2. skupinu po dobu 6 měsíců.....	65
Tab. č. 13. porovnání nákladů na zaměstnance pro 3. skupinu po dobu 6 měsíců.....	65
Tab. č. 14. porovnání nákladů na zaměstnance pro 4. skupinu po dobu 6 měsíců.....	65

- Tab. č. 15. porovnání nákladů na zaměstnance pro 4. skupinu po dobu 12 měsíců.....66
- Tab. č. 16. Srovnání finanční podpory na tři zaměstnance.....67
- Tab. č. 17. Finanční podpora získána pro osoby nad 55 let na 0,5 roku.....68
- Tab. č. 18. Finanční podpora získána pro osoby ZPS na 0,5 roku.....68
- Tab. č. 19. Finanční podpora získána pro osoby nad 50 let a osoby ZPS na 0,5 roku.....69
- Tab.č. 20. Finanční podpora získána pro osoby nad 50 let a osoby ZPS na 1 rok.....69

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1. Počet zaměstnanců ve společnosti.....	39
Graf č. 2. Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	39
Graf č. 3. Poměr zaměstnanců společnosti se smluvními řidiči společnosti.....	40
Graf č. 4. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	40
Graf č. 5 Struktura zaměstnanců podle věkového rozpětí.....	41
Graf č.6 . Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení.....	41
Graf č. 7. Rozdělení zaměstnanců podle jednotlivých úseků společnosti.....	42
Graf č. 8. Poměr použití prostředků k získání zaměstnanců.....	43

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I Využití APZ v okrese Vsetín v r. 2008
- Příloha II Fotografie společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.
- Příloha III Fotografie společnosti OvoCentrum V+V s.r.o.
- Příloha IV Popis volného pracovního místa na pracovní pozici skladový dělník, dělnice
- Příloha V Popis volného pracovního místa na pracovní pozici mistr provozu skladu
- Příloha VI Dotazník pro zájemce o zaměstnání
- Příloha VII Žádost o příspěvek na SÚPM
- Příloha VIII Žádost o příspěvek na podporu zaměstnávání osob ZPS
- Příloha VIII Žádost o potvrzení bezdlužnosti pro Celní úřad

PŘÍLOHA P I: VYŽITÍ APZ V OKRESE VSETÍN V R. 2008

	Vsetín	
	APZ	ESF
Veřejně prospěšné práce	0	0
SÚPM u zaměstnavatele	0	0
SÚPM - vyhrazená	7	4
SÚPM OSVČ	1	0
ChD zřízení	3	0
ChPM zřízení	2	0
ChPM OSVČ	0	0
Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program	0	0
Překlenovací příspěvek	0	0
Příspěvek na dopravu – počty přepravovaných osob	0	0
Příspěvek na zapracování	0	0
Celkem	13	4
	17	